"Un Plan de Negocios es un programa específico para abrir un nuevo negocio o modificar uno existente, no es el resumen de sus sueños y deseos"

OSCAR BRAVO PELÁEZ

COMO ELABORAR UN PLAN DE NEGOCIOS

Este libro describe, en una forma sencilla y clara, los pasos necesarios para llevar a cabo un Plan de Negocios desde la definición de la misión de la empresa, el entorno interno y externo, los objetivos estratégicos y la formulación de los planes de mercadeo, de operaciones, organización, recursos humanos, financiación y la implementación del plan.

Casos reales, en los cuales participó el autor, son incluidos en el libro para mostrar, en forma didáctica, cómo un plan bien elaborado contribuye a la formación de empresas que tienen éxito en su posterior desarrollo.



SERIE NEGOCIOS

OSCAR BRAVO PELÁEZ
Administrador de Negocios - EAFIT
Master en Gestión Internacional de la Empresa-EOI

COMO ELABORAR UN PLAN DE NEGOCIOS



SERIE NEGOCIOS

CONTE

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN 11

OCHO RAZONES PARAESCRIBIR UN PLAN DE NEGOCIOS 13

CAPÍTULO I - OBJETIVOS DEL PLAN DE NEGOCIOS............ 15
- Evaluar la factibilidad de una idea 15
- Desarrollar una estrategia 15
- Establecer, adquirir o iniciar un negocio 16
- Programa para adquisición de recursos 17
- Credibilidad 17
- Manejo eficiente de los recursos 17

CAPÍTULO II - EL PLAN DE NEGOCIOS...................................... 19
- ¿Quiénes deben presentar el plan de negocios? 19
- ¿Es realmente necesario? 20
- Condiciones para tener éxito en el montaje de una empresa 21
- Empresas de capital de riesgo 22
- ¿Cómo comenzar? 22
- Etapas para iniciar el negocio 23
- Consejos para elaborarlo 24
  - Contenido de la idea de negocio 25
  - Presentación formal de la idea 27
  - ¿Cuál es el mercado? 28
  - ¿Cómo obtendremos ganancias? 28
  - Diseño del Plan de Negocios 28
  - Etapas de un plan de negocios 29
- Lista de verificación para elaborar un plan de negocios..................... 30
- Resumen ejecutivo del plan de negocios 31
- Guía para su uso y práctica 33

CAPÍTULO III - CONTENIDO DEL PLAN DE NEGOCIOS.......... 39
- Resumen ejecutivo 39
  - Ejemplo de resumen ejecutivo 40

CAPÍTULO IV - PLAN FINANCIERO Y ECONÓMICO 45
- ANÁLISIS ECONÓMICO 45
  - ¿Qué se debe incluir en el Plan Financiero de un Plan de Negocios?.. 46
- ANÁLISIS FINANCIERO 51
  - Elementos de un plan exitoso 54

CAPÍTULO V - ESQUEMA DE ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS 56
- Visión y Misión 57
  - ¿Cuál es la razón fundamental de su negocio? 57
  - El equipo de gente 59
- Misión de la Empresa 61
- Formato para escribir la misión de la empresa 64
  - Proceso de decisión del inversionista 64
  - Puntos clave para recordar 65
- Ejercicio para definir el análisis externo 68
  - Análisis Interno 72
  - Objetivos 72
  - Objetivos de ventas 73
  - Objetivos de rentabilidad 73
  - Ejercicio - Establezca los objetivos de su empresa 75
  - Objetivos Comunes en los Planes de Negocios 76
  - Ventajas Competitivas 76
  - Amenazas 78
- Oportunidades externas 81
- Amenazas externas 82
- Fortalezas internas 82
- Debilidades internas 82
- Matriz Dofa de la empresa 82
- Evaluación de las estrategias y las acciones correctivas 83
- Estrategias 83

CAPÍTULO VI - PLAN DE MERCADEO 87
- Definición plan de mercadeo 87
- Mercadeo 89
  - El mercado objetivo 89
  - Elección del segmento objetivo 90
  - Estrategias de mercadeo 90
  - Distribución o Punto de Venta 91
  - Promoción y Publicidad 91
  - ¿Qué hace un plan de mercadeo?... 92
  - ¿Por qué se debe preparar un plan de mercadeo?........................ 92
  - Seis pasos para desarrollar un plan de mercadeo 93

- Estructura del plan de mercadeo 93
- Política de comunicaciones 94
- Conceptos del plan de mercadeo 94
- Cubrimiento y contenido 95
- Ventas 95
- Mercado 96
- Tendencias 96
- Productos y servicios 97
- Competencia 97
- Inventarios 97
- Distribución y fuerza de ventas 97
- Actitudes de los clientes 98
- Comunicación con el cliente 98
- Contenido del plan de mercadeo 98
- Investigación de mercados 98
- Descripción de las características del producto 102
- Descripción del mercado: mercado objetivo, consumidores, motivos de compra 102
- Política de precios 103
- Formas de pago, plazos y descuentos 103
- Política de comunicaciones 104
- Plan de ventas 104
- Presupuestos 105
- Esquema del plan de mercadeo 106
- Pronóstico de ventas de la empresa 107
- Estacionalidad de las ventas 107
- Plan de recursos humanos 108
- Plan de operaciones 109
- Desarrollo de productos 110
- Gráficas Gantt 110
- Ubicación 111
- La producción 111
- El lay out 112
- Los equipos y maquinaria 112
- Plan financiero 112
- Grupo de trabajo 112
- Diseño y desarrollo del plan 113
- Presentación escrita del documento 113
- Organización 115
- Plan de negocios para el mercado internacional 117
- Análisis del entorno 117
- Análisis Externo 117
- Ciclo de vida Internacional del producto 118
- Análisis Interno 120

- Análisis DOFA Internacional 121
- Ventajas de la Internacionalización 122
- Objetivos Internacionales 124
- Ventaja competitiva diferenciadora 125
- Ventaja Competitiva en Precio 126
- Segmentación 127
- Posicionamiento 129
- Selección de mercados 130
- Investigación interna - externa 131
- Agrupación de países en bloque 132
- Preselección de mercados más favorables 133
- Selección del mercado objetivo 134
- Formas de entrada 134
- Exportación directa 136
- Condiciones de negociación 138
- Filial comercial 139
- Otras formas de entrada 140
- Formas de entrada / mercado objetivo 142
- Producto 142
- Estandarización / adaptación 143
- Cómo evaluar un producto en un mercado externo 145
- Precio 146
- Incoterms 148
- Presentación de la oferta 152
- Contrato de Distribución 152
- Cálculo de precios de exportación 155
- Distribución 156
- Perfil del Distribuidor 158
- Logística Internacional 158
- Pedido, transporte y documentación 159
- Promoción y publicidad 160
- Folletos, ferias y presupuesto 160
- Estructura de un Departamento de Exportación 161
- Organización internacional 162
- Financiación y control 162
- Ventas a crédito y sistemas de control 162
- Apoyo a la Internacionalización 163

ANEXOS 165

BIBLIOGRAFÍA 225

“Un plan de negocios es un programa específico para abrir un nuevo negocio o modificar uno existente, no es el resumen de sus sueños y deseos”

"Fundé mi empresa cuando tenía 26 años y la gente siempre me dice que fui muy valiente por haberlo hecho a esa edad; una de las cosas que he llegado a entender es que mientras mayor sea una persona, más le teme a los riesgos.

"Iniciar un negocio cuando se es joven es en realidad más fácil, uno es más flexible, tiene una mayor capacidad de recuperación y tiene menos que perder. De acuerdo a esto, aconsejaría a cualquier persona que tenga una muy buena idea, que funde su negocio lo mas pronto posible, que no lo postergue. Si llega a fracasar, podrá recuperarse fácilmente, consiguiendo un empleo o iniciando otra empresa. Ese, amigos, es el verdadero coraje.

"Si espera tener más edad y estar más establecido, es posible que nunca reúna el valor necesario para hacerlo".

Richard Kirshenbaum - Kirshenbaum & Bond

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, el plan de negocios es la guía que indica el camino a seguir para la creación de una empresa, la reestructuración de la misma, o, el camino para emprender negocios. Este plan incluye un proceso de reflexión previa que a veces dificulta la continuidad y objetividad del mismo pues se sesga a las condiciones mentales de quien lo elabora; la emoción y el deseo de tener éxito en un determinado proyecto influencia a la persona que lo escribe, por ello es muy importante la conformación de un grupo que trabaje en equipo para su elaboración, en el cual se dividan las funciones y se acuerden las cifras que se van a incluir en él.

El plan tiene tres funciones principales.

- Brinda la oportunidad de equivocarse en un papel y no en la realidad, examinando la empresa desde las perspectivas (objetivos, estrategias, planes, etc). Con él se observa la factibilidad del negocio y los problemas que puedan presentarse posteriormente para su implementación.

- Es un elemento de control que vigila la evolución del negocio, la respuesta a los aspectos propuestos para su funcionamiento y el cumplimiento de sus etapas.

- Sirve para obtener financiación, presentando a las entidades financieras la documentación que complementa la evaluación necesaria para la obtención de recursos.

Es un elemento mixto que incluye una proyección teórica, fruto de la experiencia de sus promotores, pero a su vez es un elemento para vender la idea, por ello su contenido requiere gran objetividad y solidez en las cifras que plantea y una presentación que facilite su entendimiento y comprensión.

El plan debe ser ordenado y riguroso, pero fácil de leer y comprender, con unos buenos cuadros y gráficos que faciliten su lectura. Los resúmenes facilitan también esa lectura, sea cuidadoso en su redacción.

OCHO RAZONES PARA ESCRIBIR UN PLAN DE NEGOCIOS

1. Convencerse a sí mismo de la idea, antes de realizar un compromiso financiero

2. Obtener un préstamo Bancario

3. Atraer inversionistas

4. Convencer a otros para hacer alianzas

5. Explicar a otros como funciona la empresa

6. Atraer empleados

7. Ayudar a fusiones y adquisiciones

8. Apoyar a los directivos en las metas y planeación a largo plazo

[1] David Gumpert, The Portable MBA in Entrepreneurship

1 ■ OBJETIVOS DEL PLAN DE NEGOCIOS

Los principales objetivos de un plan de negocios son:

EVALUAR LA FACTIBILIDAD DE UNA IDEA

Las ideas requieren claridad para plasmarlas en un documento, a veces una buena idea aparente se convierte en algo imposible al hacerle un análisis detenido de sus posibilidades o, por el contrario, la modificación a una idea que aparentemente no tiene mucha factibilidad la ubica en el umbral de lo posible, a veces convirtiéndola en un buen negocio.

Esta evaluación debe ser cuidadosa y en este análisis debe participar alguien que conozca el tipo de negocio o servicio de que se trata, en caso contrario se debe contratar a un especialista para que aporte sus conocimientos y hacer mas objetiva la evaluación.

DESARROLLAR UNA ESTRATEGIA

La estrategia es parte muy importante del plan y ella debe contener los elementos básicos de éste.

Partamos de un esquema que dé una mayor comprensión al tema. El establecimiento de una estrategia empresarial es un proceso

donde un flujo de información y opiniones se depura con los cambios de rumbo y se concreta con documentos de pocas páginas.

Paso 1 - Estrategia Corporativa

¿En qué actividades quiere estar presente la empresa?

Productos o servicios con los que la empresa quiere competir, en los que se considera fuerte y piensa que existe mercado.

Paso 2 - Estrategias Competitivas

¿Cuál es la forma de competir con éxito en las actividades seleccionadas?

¿Competir con costos, servicios, con diferenciación? ¿Especializarse en un segmento?

Paso 3 - Estrategia de Mercadeo

¿Cómo satisfacer las necesidades de mis clientes?

ESTABLECER,ADQUIRIR O INICIAR UN NEGOCIO

Cualquiera de estas circunstancias, confluye para el establecimiento de un negocio. Establecer un negocio es partir de cero, desde la idea y búsqueda del local para funcionar, los socios y el capital, la compra de los equipos de producción hasta la puesta en marcha de la misma. Adquirirlo es más sencillo, pues ya se encuentra en funcionamiento y es muy probable que previo a la compra, se haya realizado todo lo necesario para una evaluación objetiva del mismo, iniciarlo, en cualquiera de estos dos casos

se requiere de mucha dedicación para sacarlo adelante mediante las estrategias que nos hayamos fijado para garantizar el éxito del mismo.

PROGRAMA PARA ADQUISICIÓN DE RECURSOS

Debemos tener muy claro cómo vamos a establecer el negocio: con recursos propios producto de nuestros ahorros, recursos de la familia que quiere aportar para ser socia fundadora de un negocio que emprendemos o una forma mixta de capital propio, de familia y de amigos y un porcentaje importante de financiación, que en estos países en vía de desarrollo, con economías cambiantes y tasas de interés variables, devaluación e inflación altas, debe ser muy cuidadosa para no arriesgar nuestro capital, pues el endeudamiento y el manejo del flujo de caja son los principales elementos del fracaso de un nuevo negocio.

CREDIBILIDAD

La credibilidad y la confianza en el grupo que inicia unos negocios son elementos básicos para la consecución de créditos, esto debe reflejarse en el plan de negocios que ha sido elaborado con seriedad.

MANEJO EFICIENTE DE LOS RECURSOS

Con mucha frecuencia observamos que el manejo de los recursos que no se hace en una forma pulcra y ordenada ocasiona falta de capital de trabajo. Los recursos deben ser invertidos de acuerdo al plan previamente elaborado para no tener sorpresas desagradables.

2 ■ | EL PLAN DE NEGOCIOS

Mis estudiantes me han preguntado e insistido mucho en la importancia del Plan de Negocios, siempre les he dicho que es una de las más duras experiencias por las que pasamos los emprendedores. Mi amigo John Newman, de Babson College, a quien tuvimos la oportunidad de tener en la Universidad Jorge Tadeo Lozano, en el Primer Seminario Internacional de Creación de Empresas, decía que para elaborarlo había que encerrarse 20 horas, con la Información disponible, y simplemente hacerlo.

El pasado año, para la elaboración de mi tesis de grado en el Master de Gestión Internacional de la Empresa en EOI - Madrid, lo confirmé. Un plan de negocios es como elaborar una tesis de grado, la recompensa es el reconocimiento a su idea empresarial y conversión en una realidad. El plan le dará confianza y le reducirá la incertidumbre y temor que conlleva la iniciación de un negocio, es su plan de vuelo, el cual puede y debe consultar día a día para hacer el seguimiento de la evolución de su emprendimiento.

¿QUIÉNES DEBEN PRESENTAR EL PLAN DE NEGOCIOS?

Sugerimos que todo aquel que presente un plan de negocios responda estas preguntas:

1. Antecedentes de los emprendedores que fundaron la empresa.
2. ¿Dónde estudiaron?
3. ¿Qué experiencia laboral tienen?
4. ¿Cuáles son los logros y realizaciones personales?
5. ¿Qué reputación tienen estas personas en el lugar donde viven?
6. ¿Qué experiencia tienen en relación con la idea que va a desarrollar?
7. ¿Qué habilidades y talentos tienen acerca de lo que van a emprender?
8. ¿Conocen el riesgo que van a afrontar?
9. ¿Quiénes más aportan en su equipo? (Repita para ellos las ocho preguntas anteriores)
10. ¿Esta dispuesto a contratar gente de alta calidad y preparación?
11. ¿Cómo responden a los fracasos y adversidades?
12. ¿Tienen valor para tomar decisiones difíciles?
13. ¿Qué los motiva?
14. ¿Están bien comprometidos con el proyecto?

¿ES REALMENTE NECESARIO?

La respuesta es SÍ. El plan se elabora para asegurar el éxito de su empresa, es su mejor herramienta y como tal úselo durante toda la vida del negocio. En el caso de inversionistas potenciales solo estarán dispuestos a respaldar una inversión cuando hay de por medio un plan de negocios bien preparado.

Muchas razones se consideran para resaltar su importancia:

- Se obliga a la persona que lo elabora a analizar la idea de "negocio" en forma sistemática, lo que asegura un mayor análisis.
- Identifica las lagunas que se tienen antes de iniciar un negocio y ayuda a subsanarlas en forma estructurada.
- Asegura la toma de decisiones adoptando un método bien enfocado.
- Es una herramienta de comunicación para todos los integrantes del proyecto.
- Muestra claramente los recursos que se requieren en el proyecto.
- Es una muestra de lo que será la realidad, identifica puntos en los que es posible que haya fallas que pueden repararse a tiempo y no cuando el proyecto está en marcha, lo que hace más difícil cualquier corrección.

CONDICIONES PARA TENER ÉXITO EN EL MONTAJE DE UNA EMPRESA

1. La idea es la base del éxito de una empresa, sin embargo solo es el comienzo. Enamorarse locamente de una idea enceguece de tal forma a la persona que puede poner al borde del fracaso el negocio que se inicia.

2. La financiación es definitiva, sin ésta el negocio se inicia cojo y sus posibilidades de éxito son remotas. En países como el nuestro, donde la consecución de capital barato es casi imposible y las condiciones para obtener un préstamo están diseñadas solo para los ricos, no podemos darnos el lujo de correr riesgos, con una mala estructura de financiación y capital.

3. El Grupo de trabajo o TEAM es crítico en el momento de crear una empresa, se requieren especialistas con gran conocimiento de las responsabilidades a su cargo y experiencia en el manejo de los temas de mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, etcétera.

EMPRESAS DE CAPITAL DE RIESGO

Son grupos o personas que suministran capital de riesgo para iniciar empresas. Normalmente eligen proyectos que tengan rentabilidad pero que implican riesgo. Los inversionistas esperan obtener una rentabilidad sobre su inversión que justifique el riesgo que se corre.

Además de otorgar financiación, asesoran y motivan al grupo fundador, tienen conocimiento en el arranque de empresas y colaboran con su experiencia. También tienen acceso a socios empresariales y directivos, clientes potenciales; cuentan con contactos en bancos e instituciones financieras y con ello contribuyen al arranque del nuevo negocio. En caso de que la empresa inicie con fallas, ellos pueden tomar las riendas de la administración para evitar el fracaso de la iniciativa.

Ellos exigen gran participación en el negocio, pero dan apoyo: no se limitan solo al aporte de capital.

¿CÓMO COMENZAR?

Reúna toda la Información que requiera: artículos, informaciones sobre la industria, datos, cifras y estadísticas, que usted podrá

obtener en Cámaras de Comercio, Fenalco, bases de datos como BENCHMARK, información de inteligencia de mercados en PROEXPORT. Tenga estos datos a mano antes de iniciar el Plan.

Organice la Información, comience a ordenar las principales secciones, luego anote los lugares donde se va incluir la información. La guía del plan le ayudará a elaborarlo y el software que usted puede adquirir será un apoyo para la inclusión de toda la Información en los cuadros diseñados para ello. Existen también varios portales para bajar la Información gratuita de Internet - http://www.bzplan.com.

Etapas para iniciar el negocio

1. Lo primero, es poner por escrito la idea y analizar si ella satisface una necesidad del consumidor o usuario y si realmente existe un mercado para ello.

2. Lo segundo, es convertir esa idea en un Plan de Negocios. Lo más importante en esta etapa es saber si contamos con los recursos financieros para llevarla a cabo o requerimos capital de terceros. Analizar los riesgos reales que tiene la creación de la empresa y convertir la elaboración del plan en el calentamiento antes del juego, para poder ver en detalle lo que esperamos que suceda. La experiencia ha demostrado que de cada diez empresas que se crean con capital de riesgo, solo una es un gran éxito; tres ofrecen retornos aceptables; tres se estancan y tres fracasan.

   Los recursos propios son necesarios para cubrir los gastos en que se incurre desde esta etapa de formación de la empresa y

luego como parte del capital con que se inicia la firma. Generalmente recurrimos a cesantías que tenemos guardadas de una liquidación, ahorros personales y aportes de familiares que quieren participar del negocio.

3. La tercera etapa que exige un gran esfuerzo del emprendedor es, precisamente, la creación de la empresa que tenga éxito, que sea rentable. Las etapas son:

- Establecer la empresa.
- Crear la organización.
- Iniciar la producción.
- Publicidad.
- Entrada al mercado.
- Competencia, desarrollos tecnológicos.
- Expansión de la producción.
- Entrada a nuevos mercados.
- Desarrollo de nuevos productos.

CONSEJOS PARA ELABORARLO

Parte del éxito del plan de negocios es su creatividad. Algunas secciones deben tener una mayor dedicación que otras, elija prioridades, descarte aquellas que considere irrelevantes, pero con su creatividad cree su propio esquema. Vaya introduciendo la Información que considere importante en cada uno de los capítulos, luego selecciónelos y ubíquelos en el lugar correcto; elabore cuadros sinópticos y marque la Información que requiere de cada uno de los temas. Su computador es su mejor herramienta;

abra un archivo con el nombre del plan e incluya allí toda la información que va recopilando, siga estos sencillos consejos:

- Escriba el plan con la perspectiva de un tercero.
- Sea honesto y profesional en la elaboración del plan.
- Solicite una revisión del plan a un profesional que conozca el tema.
- Incluya toda la información que usted tenga de la empresa.
- Sea claro y conciso en la redacción.
- Su computador y una impresora serán sus compañeros permanentes.
- Utilice gráficas, fotos, diagramas, lay-out.
- Encuaderne la copia definitiva.
- Utilice para los títulos tipografía Arial, negrilla, en mayúsculas y cuerpo de 14 puntos; para el texto, tipografía Times New Roman, de 12 puntos. El interlineado deberá ser de uno y medio punto y los márgenes de al menos 2 centímetros y medio.
- Recuerde que el plan se utiliza para presentarlo a inversionistas y banqueros para la obtención de crédito.

Contenido de la idea de negocio

La idea del negocio debe ser atractiva, ella debe responder a estas preguntas:

- ¿Cuál es el beneficio para el cliente?

  El éxito de un producto es el grado de satisfacción que da al

cliente; el cliente compra un producto porque éste le satisface una necesidad o le resuelve un problema, por ello la primera característica de una idea es: ¿Cómo satisface una necesidad del cliente y en qué forma lo logra?.

El valor para el cliente debe expresarse como una propuesta única de venta, USP (Unique Selling Proposition). Muchas compañías fracasan porque el producto no es comprendido por el cliente, qué no logra entender cuál es su beneficio y ventajas y por lo tanto no lo compra. No debemos olvidar que el cliente debe elegir entre nuestra propuesta y muchas otras que le hacen en el mercado, por ello es necesario mostrar cuál es la ventaja competitiva de nuestro producto sobre los otros que ofrece el mercado.

¿En qué se diferencia nuestro producto o servicio de la competencia? No olvidemos que siempre tendremos competencia y para ello nuestro producto debe tener una diferenciación del de la competencia que sea identificada por el cliente.

Responde nuestro producto a estas preguntas:

- ¿Qué tiene de innovador nuestra idea?
- ¿Puede patentarse la idea?
- ¿Quién es el cliente?
- ¿Qué necesidades satisface nuestro producto o servicio?
- ¿Qué ventajas tiene el producto sobre el de la competencia?
- ¿Se puede copiar fácilmente el producto?
- ¿Cómo llega el producto al cliente?
- ¿Los costos del producto son bajos, haciéndolo interesante para el cliente y rentable para la empresa?

Presentación formal de la idea

Título

- Nombre del Producto o servicio.

- Nombre del empresario.

- Nota sobre confidencialidad (Ver anexo Nº 1).

- Ilustración de producto.

Texto

- 2 a 5 páginas.
- Escritura clara, use títulos, tabuladores y sangrías.

Cuadros, ilustraciones y tablas.

- Máximo cuatro ilustraciones como apéndice.
- Solo si es necesario para la comprensión de la idea.
- Referencias en el texto.
- Diseño claro y sencillo.
- Estilo uniforme.

PROYECTO EXITOSOS S.A.

IDEA DEL NEGOCIO

Julio 9 de 2004

CONFIDENCIAL

La idea de negocio de Proyectos Exitosos S.A. es confidencial

¿Cuál es el mercado?

Una idea adquiere valor si el cliente compra el producto, por ello se debe mostrar el mercado potencial que existe para implementarla como producto o servicio e identificar el grupo de consumidores objetivo.

¿Cómo obtendremos ganancias?

Los productos deben generar ingresos a partir de las ventas a los clientes. Por ello es importante definir cómo se generan los ingresos y cuanto aportan a la caja de la compañía.

Diseño del Plan de Negocios

Efectivo	Contiene todo lo que los inversionistas necesitan saber.

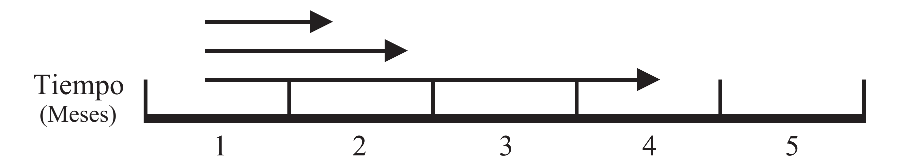
Estructurado	Claro y sencillo.
Comprensible	Escrito en forma clara y directa.
Breve	No más de 30 páginas.
De fácil manejo	Tipo de letra 11 puntos, interlinea 1.5 y márgenes 2.5 cm.
Atractivo	Cifras y cuadros de fácil comprensión.

ETAPAS DE UN PLAN DE NEGOCIOS

El plan debe tener etapas de revisión para hacer las modificaciones que puedan presentarse en el camino y faciliten su objetividad y comprensión.

Debe tener claramente definidas las etapas del Plan y el tiempo de duración de cada una de las actividades a realizar.

Etapas del plan



Un aspecto muy importante del plan es el análisis del entorno en el que se va desenvolver el negocio. Los entornos son cambiantes e impredecibles, la caída de las torres gemelas en Nueva York, con el atentado del 11 de Septiembre, cambia completamente el entorno de los negocios en el mundo creando un caos que nadie hubiera podido predecir.

En él interviene la etapa de desarrollo de la idea y del producto, el estudio de factibilidad económica, cuyos cálculos nos dan los

posibles resultados del mismo a través del tiempo; costos y rendimientos se deben evaluar con la mayor objetividad posible para evitar sesgos entre personas, por el deseo de sacarlo adelante, la investigación de mercado no puede omitirse, aunque sea muy sencilla, pues es un soporte que nos muestra lo que quieren los clientes, el lugar donde están, el canal de distribución con el que tenemos que llegar a ellos.

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA ELABORAR UN PLAN DE NEGOCIOS

- Piense antes de iniciar. Tener en la mente una idea clara de lo que va a hacer ayuda a poner en el papel sus pensamientos más claramente.
- Piense en su interlocutor. Cuando redacte, trate de hacer uso de la empatía para ponerse en el lugar de su interlocutor, hágalo como si estuviera hablando con él.
- Utilice frases cortas y claras. Las frases largas no impresionan a nadie, limítese a frases de 25 o 30 palabras.
- Evite la voz pasiva. Los verbos activos son más claros y fáciles de entender. Ejemplo: *El gerente llevó a cabo la reunión de mercadeo.* Se trata de una voz activa, más directa que la pasiva: *La reunión de mercadeo la llevó a cabo el gerente.*
- Use palabras concretas. Trate de no ser impreciso, las palabras concretas facilitan el uso de frases claras.
- Evite el lenguaje técnico y rebuscado. Elimine palabras técnicas o que use la industria, a menos que los lectores las conozcan.
- No use palabras innecesarias. No exagere para impresionar.
- Llegue al fondo del asunto. Los lectores disponen de poco

tiempo y quieren llegar al meollo de la cuestión; ponga los temas más importantes al principio de cada sección.
- Redacte como si estuviera hablando. Ponga en el papel lo que diría con sus palabras.

RESUMEN EJECUTIVO DEL PLAN DE NEGOCIOS

El resumen del plan de negocios muestra que realmente existe la oportunidad de negocio en un mercado poco abastecido o con potencial de crecimiento. Debe ser claro, conciso y explicativo, no exceder de tres páginas a doble espacio y contener los siguientes aspectos:

- La información clave del plan.
- Elementos que serán la razón de éxito del proyecto.
- La información de cada una de las áreas para permitir al lector una fácil y total comprensión.

Debe expresar en qué consiste el negocio: un producto o servicio, una franquicia, una alianza, en fin, cuál es realmente el negocio. ***Debe contener una idea real, técnica y económicamente viable***, con un grupo promotor que es capaz de acometer la empresa y sacarla adelante.

Debe ser fácil de entender y motivar al inversionista en el proyecto; debe estar ubicado al principio del documento, a manera de presentación. Un buen resumen es una buena muestra de un buen plan de negocios y, un buen plan, a su vez, de un buen proyecto, por tanto, dedique el tiempo necesario para elaborar un excelente resumen ejecutivo, que será la carta de presentación del proyecto.

El 60 por ciento de los planes de negocios son rechazados en su primera etapa por los inversionistas o entidades financieras, por una presentación incompleta o un mal desarrollo del resumen ejecutivo; por ello en su redacción es muy importante tener en mente la venta del proyecto a un inversionista. Con esa premisa podremos elaborarlo con mas objetividad.

Debe contener:

1. Naturaleza del proyecto:

- Nombre de la empresa.
- Misión de la empresa.
- Ubicación.
- Ventajas competitivas.
- Descripción de productos o servicios.

2. Mercado

- Descripción.
- Demanda potencial.
- Conclusiones de la investigación de mercados.
- Resumen del plan de mercadeo.

3. Producción

- Proceso de producción (resumen).
- Tecnología.
- Equipos, materias primas, instalaciones.

4. Organización

- Organigrama.
- Lay out.
- Marco legal.

5. Información Financiera

- Proceso contable.
- Capital requerido, estados financieros (resumen).
- Indicadores financieros.
- Flujo de caja.

6. Plan de operaciones

- Es el tiempo necesario para ejecutar el plan, con fechas detalladas de sus diferentes pasos.

GUÍA PARA SU USO Y PRÁCTICA

Plan de negocios de Panificio Rico Ltda.

1. Antecedentes.
2. Precio.
3. Descripciones del producto.
4. Mercado.
5. Competencia.

6. Personal y organización.
7. Junta directiva.
8. Operaciones.
9. Proyecciones.
   a- Ingresos.
   b- Flujo de caja.
   c- Balance de prueba.
   d- Estado de pérdidas y ganancias.
10. Indicadores financieros.
   a- Estructura financiera.
   b- Términos propuestos.
   c- Proyecciones.
   d- Costos.
11. Riesgos.
12. Organigrama, curriculum de los funcionarios.

Caso 1 - Plan de negocios de Fotojapon - Guía práctica

Resumen

1- Venta al detalle.
   a- Productos y servicios de marquetería y revelado.
   b- Características del comercio.

2. Análisis del mercado de procesamiento fotográfico y

marquetería.

- a- General.
- b- Mini - laboratorio.

3. Competencia.
   - a- Naturaleza.
     1. Ubicación.
     2. Precio.
     3. Servicio.
     4. Calidad.
     5. Publicidad y promoción.
     6. Venta.
     7. Flexibilidad.
   - b- Competencia actual.
   - c- Amenazas de la competencia: nueva y cambios tecnológicos.
4. Economía de la empresa.
5. Administración.
6. Ubicación del local.
7. Equipo.
8. Costos de operación: variables y generales.
9. Desarrollo financiero.
10. Requerimientos de capital y tasas de rendimiento.

Anexos: Administración, costos fijos, flujo de caja, estado de ganancias y pérdidas, balance y cálculo de deuda e intereses.

Ejemplo de un resumen ejecutivo - Alimentos La Chiquita S.A.

Resumen Ejecutivo

La Chiquita S.A. ofrece 40 por ciento de su capital autorizado en acciones por $ 12.000.000. Este dinero representa los fondos que se requieren para adquirir software y hardware para dotar a la empresa de un moderno sistema de informática. Este plan de negocios expone nuestro plan estratégico, operativo y financiero para ***la empresa****. La Chiquita se constituye en Marzo de 1.999 con un capital de $ 120.000.000; su fundadora, Danny Bedoya, goza de gran prestigio gracias a su fama de administradora estratégica muy eficiente; la apoya Carolina Buitrago, como Gerente de Sistemas, reconocida por su alta capacidad de raciocinio, gran experiencia en logística e informática, que adquirió como Auxiliar de Sistemas de Galletas Coro.*

El producto

El producto es un paquete de software y hardware que reducirá los costos de despacho, almacenamiento y comunicación con el cliente. Varias empresas competidoras lo están usando con gran éxito, entre ellas Galletas Coro, Dulcería Villavo y Confitería Colombiana S.A.. Ellas recuperaron la inversión en un periodo inferior a 6 meses.

Estrategia general

Las pruebas piloto que se han realizado en la compañía confirman que la estrategia tendrá éxito.

Proyecciones financieras

Se proyecta una utilidad neta de $...................... El flujo de efectivo será positivo al tercer mes y el superávit se alcanzará partir del sexto mes. La financiación que requerimos para el proyecto es de .... Lo cual nos dará un rendimiento de ....

3 ■ Contenido del Plan de Negocios

El plan de negocios debe incluir en su contenido los siguientes capítulos:

1. Índice.
2. Metodología.
3. Producto o servicio.
4. Análisis del entorno externo.
5. Análisis sectorial.
6. Amenazas y oportunidades del entorno.
7. Factores clave del éxito.
8. Objetivo estratégico.
9. Plan de operaciones y logística
10. Plan de mercadeo.
11. Equipo de trabajo.
12. Plan financiero.
13. Anexos.

RESUMEN EJECUTIVO

Esta es una síntesis de su plan de negocios, que usted debe hacer en una o máximo dos páginas. En ella no debe dar detalles, es solo una síntesis de lo que se desarrollará más adelante, es lo que debe convencer al destinatario para que continúe leyendo el plan. La

claridad y la facilidad de comprensión son muy importantes. El resumen es el boceto del proyecto, el plan de negocios es el dibujo definitivo.

Elaborar un resumen claro y conciso del plan de negocios en dos páginas implica una gran dificultad y un tiempo mayor del requerido para elaborar veinte hojas. La síntesis exige un proceso intelectual adicional y, por tanto, más tiempo. El lenguaje no debe ser complicado, de forma que pueda leerse fácilmente; la presentación debe ser clara para facilitar la atención del lector. Es una sinopsis de nuestras percepciones que sirve como base para la comunicación.

Aunque es una parte importantísima y debe ir a continuación del título, la redacción del resumen ejecutivo debe quedar para el final de la elaboración del plan; sólo se debe realizar la síntesis después de haber considerado todos los detalles. La mayoría de la gente lee primero el resumen ejecutivo y éste lo anima o desanima a continuar la lectura.

Ejemplo de resumen ejecutivo

COCINAS ADRIA ofrece el 40 por ciento de sus acciones por $230.000.000. Esta suma representa los fondos requeridos para el ensanche de su planta de terminados que le permitirá, mediante el uso de ARTW, dar unas utilidades adicionales de $600.000.000 en el primer año de operación. Este plan de negocios presenta la estrategia general para lograrlo y sus proyecciones financieras.

La empresa

ADRIA se constituyó en Marzo del 2000, con un capital de

$1.200.000.000. Su fundador, Miodrac Savovic, goza de prestigio gracias a su administración estratégica y dedicación a los negocios que ha fundado.

Su gerente de Producción, Alex Savovic, tiene una amplia trayectoria por la experiencia como Gerente de Producción en Carvajal SA, y como Vicepresidente de Tecnología en Conalvidrios.

El producto

ARTW, es un nuevo proceso para el acabado del acero inoxidable que reduce en 45 por ciento el costo de producción; en los pasados 6 meses se logró un incremento en ventas del 39 por ciento gracias a los bajos costos y como consecuencia a los mejores precios de mercado que se pudieron ofrecer gracias al proceso.

Estrategia general

Las ventas piloto de los pasados 6 meses confirmaron las bondades del proceso y su efecto sobre los precios de venta, ubicándonos en la escala más competitiva de los países de la CAN (Comunidad Andina de Naciones).

Proyecciones financieras

Se proyecta una utilidad neta de $......, el flujo de caja es positivo al cuarto mes y el superávit potencial se alcanzará a los 8 meses de iniciado el proyecto. Las necesidades de capital serán de $......, según una evaluación realista, las utilidades para los próximos tres años serán de $.....

Descripción del negocio

- **Introducción.** Explique en forma rápida y concisa la esencia de su negocio: qué hace, qué produce, qué servicio ofrece. Atributos ¿Qué lo diferencia de su competencia, quiénes son sus clientes ideales, qué beneficios ofrece al cliente?
- **Antecedentes.** En uno o dos párrafos explique de donde proviene la idea: experiencia personal, necesidad del mercado, mejora de un producto o servicio.
- **Descripción del producto o servicio.** Quien no conoce lo que usted va a hacer, debe entender claramente lo que pretende hacer.
- **Constitución legal.** Notaria, número de escritura, fecha, registro en Cámara de Comercio, RUT.

Mercado

- Mercado objetivo.
- Clientes y tamaño del mercado.
- Competencia.
- Plan de mercadeo.
- Estrategia de precios.
- Estrategia de promoción.
- Distribución.
- Políticas de servicio.

Es importante agregar las investigaciones del mercado que se han realizado o si, por el contrario, una inteligencia de mercados se debe incluir para que muestre seriedad en el análisis que usted ha hecho.

Muchos analistas solicitan el estudio de segmentación de mercado, donde se identifiquen los clientes potenciales en diferentes grupos, una matriz sencilla le ayuda a incluir esta Información para análisis de los inversionistas.

MATRIZ DE SEGMENTACION DEL MERCADO
VIAJES FUTURAMA

GRUPO	TAMAÑO	COMO SE LLEGA	INGRESOS	FRECUENCIA
Clubes	20-50 personas	Correo directo	20 salarios mínimos	5 veces al año
Cámaras de comercio	50-200 miembros	Correo directo	30 salarios mínimos	2 a 3 veces al año
Empresas locales	20-100 empleados	Visitas	Dueño y empleados	Entre 1 y 3 veces al año

Proceso de servicio

- Gastos de fabricación.
- Desarrollo del producto.
- Compras.
- Localización del negocio.
- Plan de producción.
- Equipos y maquinaria.

Grupo de trabajo

- Hojas de vida de todos los ejecutivos.
- Lista de cargos de los principales funcionarios y breve descripción de labores a realizar.

4 ■ PLAN FINANCIERO Y ECONÓMICO

ANÁLISIS ECONÓMICO

Es muy importante saber cuanto nos cuesta poner en marcha un nuevo negocio, cómo lo vamos a financiar, si con capital propio, de nuestra familia o amigos, con socios extraños, con una financiación bancaria, o con "Ángeles"[2] que aportan un dinero para iniciar o financiar la empresa, como capital de riesgo. Si vamos a iniciar el negocio, este plan financiero deberá estar basado en hipótesis que hemos hecho dentro de las consideraciones para su montaje. El flujo de caja es definitivo en el éxito del negocio; la mayoría de los fracasos en las nuevas empresas inician con un mal cálculo del flujo de caja o la total ausencia del mismo, sin un flujo de caja objetivo y claro no es posible prever la situación financiera y podemos pasar por situaciones angustiosas que nos llevarán al fracaso. Sin conocer cual será la liquidez que tendrá el negocio no podemos comprometernos en deudas que muy posiblemente no podremos repagar, pues no conocemos el momento y el tamaño de los ingresos necesarios para realizar los pagos.

[2] "Ángeles" son inversionistas que aportan capital de riesgo para invertir en nuevas empresas. Esperan obtener una rentabilidad superior a la que obtendrían con inversiones normales

¿Qué se debe incluir en el Plan Financiero de un Plan de Negocios?

La financiación es muy importante para iniciar una empresa. El caso de iniciar sin financiación, con capital propio al 100 por ciento, es muy difícil de encontrar. La mayoría inicia con un capital propio cercano al 50 por ciento o, en muchos casos, superior al 70.

- Presupuesto de inversión

El presupuesto de inversión debe contener un plan a tres anos que incluya, en forma descriptiva, el plan de inversión inicial con un programa que tenga las fechas en las cuales deberán iniciarse las inversiones.

Compañía Productora de Lácteos de Sutamarchan
Plan de Inversiones Miles de Pesos

	Año 1	Año 2	Año 3
Inversión inicial	2.001	2.002	2.003
Inventarios	12.500	16.000	19.000
Equipo de oficina	83.000	15.000	6.500
Maquinaria y equipo	523.000	150.000	48.000
Vehículos	170.000	200.000	120.000

- Gastos de arranque

Los gastos de arranque incluyen aquellos en que hemos incurrido para el montaje de la empresa, tales como: gastos de investigación

de mercados para definir el mercado de nuestro producto, su potencial y la participación que nosotros podremos tener en él.

Los viajes que realizamos a ferias para conocer y adquirir maquinaria con destino a nuestro nuevo negocio, si requerimos asesores para tener conceptos sobre la calidad y capacidades técnicas; estos gastos deben incluirse.

Las compras iniciales de elementos para hacer pruebas de mercado o para afinar la calidad del producto, en fin, todos aquellos gastos que realizamos para iniciar la empresa, tales como servicios públicos, gastos de vehículo, salarios, etcétera.

- Capital de trabajo

Definido contablemente, es el resultado que arroja restar el activo corriente del pasivo corriente. Es decir, consiste en el neto que nos queda en caja y bancos, inventarios iniciales y cuentas por cobrar. Es muy importante definir su tamaño, pues él debe cubrir aquellas necesidades reales de funcionamiento que permiten el desarrollo del negocio en una forma clara y sin angustias para realizar los pagos necesarios en una etapa tan decisiva como son los primeros años del negocio.

- Presupuesto de ingresos

Consiste en un presupuesto que incluye desde los fondos que recibimos de capital propio, capital de riesgo, préstamos bancarios, otros préstamos, más los ingresos que hemos de recibir por las ventas de contado que se lleven a cabo en un determinado periodo. Debe realizarse para un lapso mínimo de tres años.

Compañía Productora de Lácteos de Sutamarchan
Presupuesto de Ingresos $ 000

CONCEPTO	PESOS
Aporte de capital	1.500.000
Inversión Ángeles Paisas Ltda.	300.000
Préstamo Banco Santander	150.000
Ventas	320.000
TOTAL	**2.270.000**

- Materias primas

Las materias primas que debemos adquirir para el adecuado funcionamiento del negocio se deben incluir para el mismo periodo que hemos presupuestado los ingresos, de tal manera que sean consistentes para realizar un análisis posterior.

Compañía Productora de Lácteos de Sutamarchan
Presupuesto de Materias Primas $ 000

CONCEPTO	PESOS
Leche	144.000
Productos químicos	12.000
Vasos plásticos para yogurt	5.800
TOTAL	**161.800**

- Gastos de Personal

Es uno de los rubros en que se debe tener más cuidado, somos muy

dados a crear organizaciones grandes y burocráticas, que con su gigantismo ponen en peligro la vida del negocio.

Un negocio debe iniciar con el personal necesario, mejor menos que más, de tal manera que en el camino sea fácil tomar acciones correctivas, aumentando el personal que se requiera y no despidiendo empleados, pues es muy costoso empezar pagando indemnizaciones por despido, máxime cuando se tiene una legislación laboral tan rígida como la colombiana.

- Depreciaciones

Nuestro contador debe ajustarse a las normas legales que existen para depreciaciones de edificios, vehículos, etcétera, pues es la forma de utilizar en forma sana este recurso contable para disminuir impuestos. Una depreciación rápida ayuda en épocas de buenas utilidades, pero una lenta es buena cuando se inicia el negocio.

Productos Farmacéuticos Quenal Ltda.
Gastos de operación $ 000

CONCEPTO	PESOS
Arrendamiento	1.500
Servicios públicos	390
Salarios	6.600
Mantenimiento equipos	150
Cafetería y atenciones	50
TOTAL MES	**8.690**

- Gastos de operación

Los gastos de operación deben presupuestarse en una forma cuidadosa y controlarse permanentemente para mantener el equilibrio entre ingresos y egresos que genere las utilidades que nos hemos propuesto obtener.

- Gastos de Administración y ventas

Los gastos de administración y ventas son aquellos en que incurrimos en los rubros de administración con el personal que presta los servicios administrativos y tiene, generalmente, sueldo fijo, los servicios públicos que generan en las oficinas de administración, atenciones a clientes por parte del personal administrativo etcétera

Los de ventas generalmente son gastos variables del personal de vendedores representados en comisiones o bonificaciones que obtienen por las ventas realizadas, gerente de ventas, atenciones a clientes, gastos de publicidad, promoción y relaciones públicas.

Productos Farmacéuticos Quenal Ltda.
Gastos de Administración y Ventas $ 000

CONCEPTO	VALOR
Arrendamiento oficinas	800
Sueldo Gerente de ventas	3.000
Comisiones vendedores	5.200
Publicidad	2.000
Gastos de viaje vendedor viajero	350
TOTAL	**11.350**

- Análisis de costos

En el plan de negocios debe haber un detenido análisis de los costos del producto. Esto contribuye a un mayor conocimiento de ellos y facilita el control posterior de las actividades para garantizar una rentabilidad durante el periodo que se está presupuestando.

Separar los costos directos, que intervienen directamente en el proceso de fabricación de los indirectos y de los gastos generales, es labor que debemos realizar con el contador para tener clara la identificación de los mismos.

ANÁLISIS FINANCIERO

- Flujo de fondos

La falta de éste o un mal manejo del mismo es la causa de la mayoría de los fracasos en las Pymes. En los negocios pequeños, con frecuencia, se confunde el bolsillo personal con la caja menor de la empresa, confusión que ha llevado al cierre de muchos negocios, pues no puede mezclarse el negocio con la casa. El flujo de fondos es una herramienta definitiva para el manejo prudente de la empresa y la constante revisión de su funcionamiento.

Laboratorio Farmacéutico Quenal Ltda.
Flujo de Fondos(000)

CONCEPTO	2002	2003	2004	2005
Ingresos		1.095.468	1.347.044	1.810.542
Costos variables		730.312	898.029	1.207.028
Costos fijos		33.702	39.047	45.324
Gastos de empaque		142.238	216.392	281.134
Fletes Aéreos		130.128	147.453	153.098
Depreciación		5.059	5.059	5.059
Utilidad Antes de impuestos		54.029	41.064	118.899
Impuestos 35 por ciento		18.910	14.372	41.615
Utilidad después de Impuestos		35.119	26.692	77.284
Mas depreciación		5.059	5.059	5.059
Flujo de fondos		40.178	31.751	82.343
Inversión en activos fijos				
Menos préstamos				
Inversión neta				
Ajustes				
Flujo de fondos neto		40.178	31.751	82.343

- Estado de Resultados
- Balance General
- Indicadores Financieros

Los indicadores financieros tienen gran utilidad para comparar las finanzas del negocio con otros de la competencia o de la región geográfica donde se desarrolla su objeto social, a continuación detallamos algunos de ellos que vale la pena considerar para la realización de un análisis de las cifras presentadas en el Estado de resultados y en el balance general.

Valor Presente Neto

Es un método que se utiliza por su fácil aplicación y porque tiene la ventaja de transformar los ingresos y egresos presupuestados en pesos de hoy.

Relación Costo - Beneficio

Las entidades crediticias tienen en cuenta esta relación para conocer si realmente el negocio responde con sus utilidades a los ingresos y costos con que funciona.

TIR Tasa interna de retorno

La tasa interna de retorno es aquella que muestra a qué tasa de interés puede recuperarse el capital invertido si se obtienen intereses sobre el saldo no recuperado de la inversión en cualquier momento de la vida del proyecto.

Razón Corriente

Es la que indica la liquidez de la empresa. Resulta de comparar los activos corrientes con los pasivos corrientes. Lo usual es que se tenga al menos 1.5 del activo corriente en relación al pasivo corriente

Razón de endeudamiento

Tiene relación con los activos totales de la compañía al compararlos con los pasivos totales. No debe sobrepasar el 50 por ciento, es decir, por cada peso de activos tener un endeudamiento de 50 centavos. En Colombia se ha llegado a aceptar niveles de endeudamiento de hasta el 80 por ciento; esto es peligroso dado los altos costos del interés en nuestro en país, pues fácilmente puede colocar en crisis a la empresa por el alto grado de exposición debido a los gastos financieros. La ley 550 tiene muchos ejemplos de empresas que han recurrido a ella por los altos niveles de endeudamiento, y con tasas de interés altas no han podido hacer repagos del capital, llevándolas a la crisis.

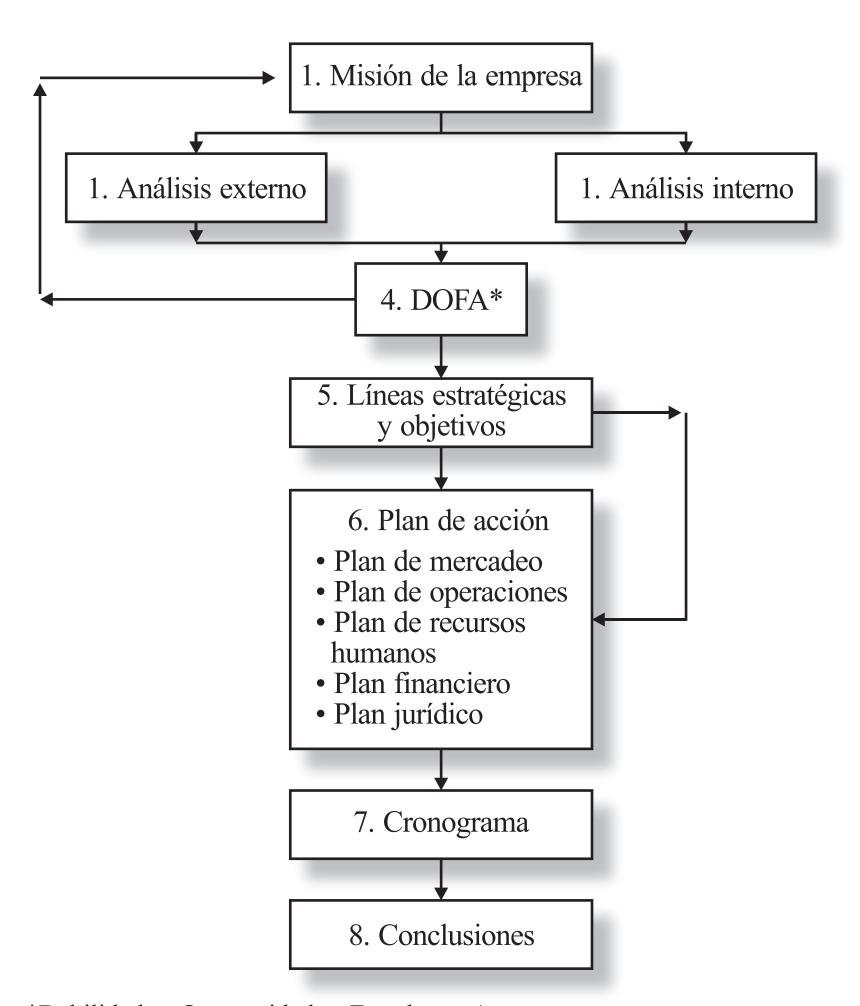
Margen de utilidad

La utilidad neta de la compañía y su relación con las ventas netas es un gran indicador del funcionamiento de la misma y del manejo eficiente de los recursos; del mercado y la eficiencia de los medios de producción.

ELEMENTOS DE UN PLAN EXITOSO

- Una descripción clara de la idea es muy importante para la comprensión y entendimiento del mismo.
- Las necesidades y oportunidades de la industria deben estar claramente identificadas.
- La evidencia de la existencia de demanda, bien creada por la nueva empresa o demanda arrebatada a la competencia debe ser confirmada por una investigación de mercados que justifique la misma.
- Descripción clara de los recursos requeridos. Financieros, de mercadeo y de operaciones.
- Grupo de trabajo con experiencia.
- Cronograma de actividades.
- Conocimiento de riesgos, oferta y demanda.
- Participación en el mercado de los competidores presupuestada para la empresa.

5 ■ | Esquema de Elaboración de un Plan de Negocios



*Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas

VISIÓN Y MISIÓN

¿Cuál es la razón fundamental de su negocio?

- Misión: qué quiere lograr en este momento.
- Visión: hacia dónde va.
- Filosofía: cómo se comportará en el camino.

Para definir la misión se debe tener una idea muy clara del negocio; ésta debe exponer el objetivo que los empleados deben alcanzar con su trabajo, así como el de socios y clientes.

> La misión debe definirse de una manera muy precisa: escriba en qué estará usted ocupado durante los próximos tres años y cómo hará para lograrlo. Una declaración de propósitos con objetivos específicos. Es mejor enfocarse en el negocio y en las necesidades y beneficios de sus clientes que en los productos mismos.

A continuación una descripción de la misión de Helados Pucón, en Chile.

En Helados Pucón, producimos los mejores helados al más bajo precio de Chile. Nuestro objetivo para los próximos años es:

- Aumentar la satisfacción del cliente duplicando el numero de puntos de venta.
- Mejorar las condiciones de trabajo de nuestros empleados, reduciendo a 40 horas la jornada laboral semanal.
- Aumentar en un 50 por ciento nuestra participación en el mercado.

Cerraduras SAFE

Visión

En SAFE nos dedicamos a ser los líderes en la fabricación de cerraduras en Colombia.

Observe que es casi un sueño.

Misión

SAFE tiene como misión producir los mejores equipos de seguridad en la región del Área Andina. Aspiramos a lograr el 20 por ciento de participación en el mercado de la región, con ventas de 5 millones de dólares en dicho mercado. Para el 2002 lograremos la obtención de todas las normas ISO 13000. Nuestros empleados serán los mejor pagados de la región.

La visión contiene objetivos generales claros así como estrategias del producto.

Escala de valor a usar en la elaboración del plan

				Administración
			Mercadeo	
		Instrumentación		
	Entrega			
Componentes				
Compras	Instalaciones	Postventa	Mercadeo	Administración

Con una escala de valores usted puede identificar las principales actividades que realiza, su estructura orgánica óptima y sus competencias básicas; también le facilita la toma de decisiones de outsourcing o contratistas externos, definiendo sus puntos fuertes en competitividad.

El equipo de gente

Lo primero que debemos considerar es el organigrama de la empresa. Recuerde que cada día los organigramas son mas planos para dar un mayor empowerment[2] al personal y una mejor distribución de las responsabilidades y toma de decisiones.

Se debe incluir la hoja de vida de cada uno de los directivos, esto dará mas confianza a la persona que lee el plan, muestra como los negocios serán manejados por gente de experiencia. Existen razones por las que el equipo de trabajo tiene gran importancia:

- Para una buena distribución de funciones se requiere un equipo de personas que reúna habilidades complementarias.
- Para resolver los problemas que surgen permanentemente se requiere un equipo de trabajo que con organización, iniciativa y metodología los resuelva.
- Si uno de los miembros del equipo de trabajo se va, no debería suceder nada malo, pues los demás tienen una integración que les permite asumir sus funciones mientras se reemplaza.
- Con el trabajo en equipo un cambio de rumbo no debe crear crisis.
- De los errores se aprende, un argumento de ventas que no funcione se analiza mejor en equipo.

[1] Empoderamiento

- La interacción es la mayor ventaja del trabajo en equipo.
- Formar un equipo no es tan sencillo, ya que puede suceder que lo que aparenta ser un equipo no es más que un grupo de trabajo, que produce la suma de los resultados de cada uno de los miembros; mientras el equipo obtiene un resultado mayor que la suma de los obtenidos por cada uno de los integrantes.

Características de un equipo eficiente:

- Aptitudes y valores complementarios.
- Una visión compartida, tras un objetivo común.
- Mínimo tres personas y máximo seis.
- Flexibilidad en el enfoque de los problemas.
- Actuación unida en las situaciones difíciles.
- Entereza frente a las adversidades.

Para analizar si el equipo se encuentra a la altura del dream team o equipo ideal, proponemos una matriz que permitirá evaluar a cada uno de los miembros.

Perfil de los miembros del equipo

OCHOA			X	X		X	X	X	X	X	
GIL					X		X	X			
MESA	X	X					X	X	X	X	X
VACANTE											
Tecnología	Finanzas	Dirección de proyectos	Relaciones	Ventas y Mercadeo	Producción	Destrezas de personal	Capacidad Social	Iniciativa	Comunicación	Habilidad de Negociación	Resistencia

MISIÓN DE LA EMPRESA

La misión de la empresa debe ser el propósito de los negocios. Es muy frecuente definirla como la generación de beneficios o la rentabilidad de la empresa, pero no es correcto pues si una empresa no vende sus productos o servicios, es decir, si no tiene clientes, no puede generar ingresos.

¿Cuál debe ser nuestra misión? Preguntémonos por el objetivo de crear una actividad: ¿Rentabilizar una inversión? ¿Auto empleo? ¿Satisfacer con un servicio a nuestros clientes?. Por ello la mejor definición es **"Satisfacer necesidades y deseos de grupos de personas (consumidores o clientes) que en conjunto constituyen un mercado".**

Concretar la misión implica descubrir una oportunidad de negocio para llenar un vacío o nicho de mercado que debe ser identificado plenamente, definiendo cuales son los productos que pueden satisfacer esas necesidades.

Siempre debemos considerar primero el cliente y luego el producto o servicio que llene una necesidad sentida y la satisfaga. No debemos definir el área de negocios en función del producto que se quiere vender, sin analizar los atractivos que tiene para el mercado o segmento del mercado que hemos seleccionado previamente.

Preguntas que debemos responder para definir correctamente la misión:

1. ¿Qué necesidades quiero satisfacer con mi proyecto?
2. ¿A qué clientes quiero dirigirme?

3. ¿Qué productos o servicios quiero ofrecer?
4. ¿Cómo se satisface la demanda actual?
5. ¿Cómo puedo hacer un enfoque innovador?

La misión debe incluir **el producto, la segmentación del mercado, el entorno y las ventajas competitivas,** entre ellas podemos destacar calidad, precios, servicio, recursos, habilidades, innovaciones, patentes, licencias, concesiones, etcétera. Debe responder a preguntas como: **¿Qué?** Necesidad que satisface. **¿Quién?** Qué cliente es el que vamos a atender. **¿Cómo?** Forma en que satisfaremos la necesidad.

La misión debe tener características que le permitan permanecer en el tiempo, por ejemplo:

- Atención y orientación al cliente.
- Alta calidad de los productos y servicios.
- Mejoramiento continuo.
- Innovación.
- Ventajas competitivas: larga duración, sencillez de uso, garantía.

Además la misión debe tener algunos requisitos de funcionalidad:

- Amplia: con una buena gama de productos o servicios, con posibilidades de expansión a otras líneas.
- Motivadora: para inspirar a los empleados.
- Congruente: que refleje los valores de la empresa, sus dirigentes y empleados.

Ejercicio:

Misión de Alimentos La Negrita

Satisfacer el gusto de la familia con la elaboración de alimentos congelados para aumentar el consumo de platos tradicionales en Colombia.

Esta misión incluye tres aspectos básicos:

¿Qué?	Satisfacer el antojo de las familias por alimentos congelados.
¿Quién?	Orientado a las familias.
¿Cómo?	Por medio de productos que aumentan el consumo de alimentos congelados.

Ejercicio:

A continuación tiene un cuadro para que escriba la misión de su empresa. Tenga en cuenta los puntos que usted ha elegido para dejar una huella que permita mantenerla a largo plazo, y que indique sus deseos como fundador respecto a los productos, empleados, servicios, etcétera. Hágala en una forma motivadora y congruente con sus principios y deje un margen amplio para poder mantenerla a través del tiempo.

FORMATO PARA ESCRIBIR
LA MISIÓN DE LA EMPRESA

Misión y objetivo del negocio		
Descripción del producto o servicio		
¿Qué necesidad del mercado satisface?		
Futuro		Presente
Segmentación del mercado		
Entorno		
Ventajas competitivas		

PROCESO DE DECISIÓN DEL INVERSIONISTA

Sea muy cuidadoso al presentar el Plan Financiero. El inversionista o prestamista, si se trata de un banco o institución financiera, considera ésta como una de las partes más importantes del plan. Con frecuencia consultarán primero el balance general, estado de ganancias y pérdidas y flujo de caja, con sus correspondientes indicadores financieros, que les darán elementos para calcular el riesgo. Cerciórese de tener:

- Valor tangible (activos respaldados con un capital sólido y genuino)

- Un negocio sólido, con nivel de endeudamiento y liquidez consolidados. Nadie presta a un quebrado.
- Una situación financiera razonablemente sólida.

"Nunca incluya cifras sin un corto análisis escrito"[4]. A veces se piensa que las cifras hablan por sí solas, pero muchas veces los lectores no hacen caso de las tablas perdiéndose información importante a considerar. Es bueno presentar la información en imágenes o diagramas, en una tabla y con un comentario escrito.

PUNTOS CLAVE PARARECORDAR

Entorno

Son muy importantes los análisis del entorno dentro de los que se han de desarrollar las actividades de la empresa: la economía del país; las condiciones a las cuales se ve sometida la industria dentro de un marco político y económico; un análisis externo nos proporciona los datos e informaciones adecuadas para la elaboración del plan.

Análisis Externo

El análisis del entorno en el cual se van a llevar a cabo los negocios debe tener en cuenta las fuerzas económicas que intervienen en el ambiente, muchos factores deben considerarse en él:

- Políticos.
- Económicos.

[4] JAIME CARVAJAL SINISTERRA, ex presidente de Carvajal SA

- Jurídicos.
- Demográficos.
- Tecnológicos.
- Sociales y culturales.
- Otros.

El análisis de la industria o sector en el cual se desarrollan las actividades de la empresa es importante para conocer las condiciones actuales en que nos vamos a ver involucrados, así como las condiciones futuras que se puedan prever para la misma a través de los sucesos recientes. Por ejemplo, una empresa nueva que va a competir con una establecida, como Leonisa, que se encuentra en el sector de ropa interior para dama, debe tener información sobre el crecimiento de la tasa de ventas en los últimos cinco años y determinar las proyecciones para los próximos tres años, cuando menos, con base en los datos y proyecciones obtenidos para el sector. Así mismo debe conocer los riesgos y oportunidades que ofrece la industria de acuerdo con las características del medio actual y futuro.

Estos factores pueden afectar el normal desarrollo de un proyecto o condicionar el futuro del mismo. Los datos del entorno pueden encontrarse en diferentes fuentes de información. A continuación enumeramos las más usuales:

- Estadísticas del Dane, Banco de la República, Proexport.
- Informes de la Cámara de Comercio de la localidad y de instituciones gremiales como Fenalco, Acopi, Andi.
- Informes anuales de empresas competidoras.
- El diario Portafolio; las revistas Dinero, Semana, Gerente, La Nota.

- Bancos de datos como Benchmark.
- Entrevistas con clientes potenciales.
- Encuestas a clientes.
- Entrevistas a profesionales del sector.
- Internet.

Además de explorar las fuentes de datos secundarios, puede ser necesario explorar datos primarios, a través de encuestas, entrevistas o focus groups.

Estos datos adicionales permitirán conocer el comportamiento del consumidor, características de éste y los productos que consume, así como las ventajas o beneficios que pueden ser ofrecidos o percibidos por los clientes del segmento. Se debe lograr así una descripción del entorno y de la competencia. Puede ser útil también estudiar el entorno próximo al proyecto (microentorno) en un ámbito geográfico local o dentro de un subsector, información que debe tenerse en cuenta para realizar el plan de mercadeo. Si se encuentran amenazas muy fuertes, éstas pueden hacer no viable el proyecto.

EJERCICIO PARA DEFINIR EL ANÁLISIS EXTERNO

VARIABLES DEL ENTORNO	DESCRIPCION Y ANALISIS	ALTA IMPORTANCIA	MEDIA IMPORTANCIA	BAJA IMPORTANCIA
• Variables políticas • Jurídicas • Económicas • Demográficas • Tecnológicas • Sociales y Culturales				
DATOS DEL SECTOR				
Mercado (tendencias, tamaño, segmentos, características) Clientes (hábitos de compra)				
Competencia (posicionamiento, porcentaje de participación, resultados económicos, estrategias exitosas)				
Canales de Distribución (actuales, márgenes, apoyos que recibe)				
Proveedores (cluster, precios, productos)				
Otras variables				
ANALISIS COMPETITIVO				
Barreras de entrada y salida				
Nuevos competidores				
Capacidad de negociación de los clientes				
Capacidad de respuesta de la competencia				
Poder de negociación de los proveedores				
Productos o servicios sustitutivos				
VARIABLES DEL ENTORNO PRÓXIMO				
Clientes potenciales: muchos, pocos, conocidos, etcétera				
Proveedores: muchos, pocos, clusters				
Competidores: pocos, muchos, conocidos, directos, indirectos				

Análisis Interno

Tiene gran importancia para las empresas que están funcionando, sin embargo, también lo es para aquellas que están en proceso de creación, donde aspectos tales como las capacidades personales, técnicas, gerenciales y financieras del equipo promotor tienen una mayor importancia. Otras como perseverancia, constancia, capacidad de trabajo, dotes de mando, carácter, entereza, inteligencia, no deben descartarse.

El análisis debe centrarse en las debilidades del proyecto de manera que queden claros los posibles obstáculos internos para lograr los objetivos.

Capacidades Técnicas

- Habilidad comercial.
- Conocimiento del sector.
- Conocimiento de la forma de operar.
- Conocimiento del equipo a usar.

Capacidades Gerenciales

- Capacidad de gerencia.
- Criterio empresarial.
- Formación.
- Comprensión de la problemática de la empresa.

Capacidades financieras

- Fondos propios.
- Capacidad de crédito.
- Reputación personal.
- Vínculos comerciales.

Cuando la empresa está en funcionamiento, el análisis interno debe tener en cuenta las líneas de producto o servicio, las diferentes áreas (financiera, recursos humanos, comercial, producción, etcétera), la tecnología, los clientes y proveedores, como también el personal y su grado de motivación. Con esta base se establecen los puntos fuertes o fortalezas y los puntos débiles o debilidades.

El análisis interno tiene que tener el máximo de detalles e informaciones que contribuyan a tener un claro conocimiento de la empresa, sus directivos, capacidad financiera y de operación. Todo esto contribuye a enriquecer la toma de una decisión acertada, para no tener que detener un proyecto en el camino por alguna falencia que no se haya tenido en cuenta por parte de las personas involucradas en él.

Cuando se trate de nuevos negocios, este análisis debe centrarse en capacidades personales, técnicas gerenciales y financieras del equipo promotor, mencionados con anterioridad, teniendo en cuenta las:

Capacidades personales:

- Perseverancia.
- Energía.
- Entusiasmo.
- Dotes de mando.
- Carácter.
- Entereza.
- Inteligencia.

Capacidades técnicas

- Habilidad comercial.
- Conocimiento del sector.
- Conocimiento de procedimientos.

Capacidades de Gerencia

- Capacidad gerencial.
- Criterio empresarial.
- Formación.
- Problemática de la empresa.

Capacidades financieras

- Fondos propios.
- Nivel de crédito.
- Reputación personal.
- Vinculaciones.

Cuando se trata de empresas en funcionamiento, el análisis interno lo debemos centrar en los objetivos empresariales, las líneas de productos o servicios, las áreas de finanzas, recursos humanos, comercial, producción, tecnología, clientes y proveedores de la empresa.

Esto es muy importante para reconocer las fortalezas y debilidades de la empresa o de los integrantes del proyecto.

ANÁLISIS INTERNO

ANÁLISIS CRÍTICO DE LA SITUACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA
Estrategia y objetivos
Líneas de productos y servicios
Clientes y Proveedores
Organización
Sistema de información y control
Recursos humanos y personal
Estructura de producción
Tecnología (I + D)

Objetivos

Los objetivos son los puntos intermedios de la misión, el segundo paso para definir el rumbo que ha de tomar la empresa y hacer la mayor aproximación de los proyectos a la realidad (el primer paso es la definición de la misión). En los objetivos los deseos se convierten en metas y compromisos específicos durante la existencia de la empresa.

Con los objetivos, la misión se traduce en elementos concretos:

- Asignar recursos. **¿Qué?**
- Asignar actividades. **¿Cómo?**
- Asignación de responsabilidades. **¿Quién?**
- Asignación de tiempos. **¿Cuánto?**

Los objetivos deben ser:

- Alcanzables en un tiempo determinado.
- Tener actividades.
- Ser mensurables.
- Claros y entendibles.
- Corto plazo; hasta un año.
- Mediano plazo: 1 a 5 años.
- Largo plazo: 5 a 10 años.

Los objetivos son metas cuantitativas para alcanzar, en un periodo determinado, aquellos aspectos internos o externos de la empresa. Hay dos áreas clave para la fijación de objetivos.

Objetivos de ventas

Se refieren al volumen de ventas que la empresa desea alcanzar en un lapso equis. Debe tenerse en cuenta el potencial de ventas a alcanzar en una forma objetiva y con la participación de la fuerza de ventas y la red de distribución.

Objetivos de rentabilidad

Representan los beneficios que se espera obtener como resultado de las actividades de la empresa.

Estos objetivos se expresan como porcentaje de ventas o volumen de negocio o sobre la inversión que está comprometida en la empresa.

Ejemplo - Objetivos de Alimentos Yolandita

Corto plazo

Elaborar el producto con las condiciones organolépticas deseadas, empacado en envases biodegradables, que permita su consumo frío o caliente (apto para microondas). Distribución en locales propios en las universidades de la ciudad de Bogotá y en las cafeterías que las circundan.

Mediano Plazo

Distribución en supermercados de Bogotá

Largo Plazo

Permanencia en el mercado local y extensión a los supermercados en el ámbito local y nacional.

EJERCICIO

ESTABLEZCA LOS OBJETIVOS DE SU EMPRESA

Recuerde: deben ser mensurables, cuantificables, claros y coherentes con la misión

Corto plazo

____

____

____

____

____

Mediano Plazo

____

____

____

____

____

Largo Plazo

____

____

____

____

____

Objetivos Comunes en los Planes de Negocios

1. Elevar el valor de las acciones.
2. Maximizar la rentabilidad del negocio.
3. Aumentar la participación en el mercado.
4. Aumentar los activos totales.
5. Reducir los riesgos.
6. Prudencia.
7. Bienestar social.
8. Innovar productos.
9. Bienestar y participación de los empleados.
10. Penetrar mercados internacionales.

Ventajas Competitivas

Todos lo productos deben satisfacer necesidades de los consumidores o solucionar problemas en un segmento del mercado. Esto hace el éxito de la empresa en un mercado ansioso por adquirir productos que realmente satisfagan de manera oportuna sus necesidades. Estas características, que se convierten en beneficios, son las que diferencian un producto o servicio de otro, y son las ventajas competitivas que lo destacan y que lo hacen único en comparación con otros existentes en el mercado; generalmente provienen de innovaciones y son excepcionales.

Alimentos la Chiquita S.A. Ventajas competitivas Postre de Natas

- Postre tradicional típico colombiano
- Tiene astillas de canela para imitar la originalidad del de la abuela.
- Es muy nutritivo, está elaborado con leche y azúcar.

VENTAJAS COMPETITIVAS DE SU PRODUCTO

1. ____
2. ____
3. ____
4. ____

DOFA

Es muy importante hacer un diagnostico de la situación para definir los objetivos estratégicos del negocio. Para el análisis externo se identifican las **Amenazas y Oportunidades** y para el análisis interno las **Fortalezas y Debilidades**, estas conforman la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas). Esta matriz permite hacer un diagnostico rápido y claro sobre la situación del proyecto y el entorno en el cual desarrolla sus actividades.

Debilidades

Son características propias de la empresa o del proyecto que constituyen obstáculos internos para lograr el cumplimiento de los objetivos.

Oportunidades

Son situaciones que se encuentran en el entorno y favorecen el logro de los objetivos.

Fortalezas

Las fortalezas o puntos fuertes son las características propias de la empresa que facilitan el logro de objetivos

Amenazas

Situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que afectan negativamente las posibilidades de lograr el cumplimiento de los objetivos.
Las debilidades y amenazas se refieren a aspectos con influencia negativa y que conviene tener en cuenta previamente, y las fortalezas y oportunidades son aspectos positivos donde hay que poner la mayor observación para sacar partido de ellos. A veces se confunden unos con otros, se confunde una fortaleza con una oportunidad o una amenaza con una debilidad. No olvide que amenazas y oportunidades tienen que ver con el análisis externo, por lo tanto afectan a todas las empresas del sector y las debilidades y fortalezas con el análisis interno y, por lo tanto, son solo de la empresa.

No es recomendable iniciar el Plan de Negocios con un DOFA, analizando sus fortalezas, debilidades y oportunidades y amenazas.

- Las fortalezas y las debilidades son factores internos sobre los que usted tiene cierto control e influencia.
- Las oportunidades y las amenazas son asuntos externos que usted no puede controlar.

Un equipo de trabajo excelente es una fortaleza siempre y cuando éste no pertenezca a su competencia, en cuyo caso seria una amenaza. A continuación se presenta un cuadro con diez áreas en las cuales usted puede encontrar fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas. Esto puede ayudarle para reflexionar sobre el plan que usted está realizando.

ÁREA DE NEGOCIO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Procesos	Productividad alta	Retrasos en entregas
Administración	Buen manejo de compras	Mal manejo de personal
Mercadeo y ventas	Ventas directas fuertes	Mala investigación de mercados
Otras aptitudes	Investigación y desarrollo	Mal mantenimiento
Experiencia	Alta reputación en el exterior	Mala reputación
Propiedad intelectual	Marcas registradas	Patentes vencidas
Instalaciones	Buena ubicación	Arrendamiento costoso
Planta y equipo	Especializado	Obsoleto
Tecnología	Buen manejo informático	Mala automatización
Finanzas	Buen flujo de caja	Alto endeudamiento

ÁREA DE NEGOCIO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Mercado	En crecimiento	Maduro
Industria	Competencia dividida	Fuerte en investigación y desarrollo
Asociaciones	Cumplimiento de normas que fortalecen al producto	Nuevas normas que incrementan costos
Mercado Laboral	Mucha oferta de mano de obra calificada	Huelgas y sindicatos
Mercado financiero	Bajos intereses	Altos intereses
Tipo de cambio	Estable	Cambia con el gobierno de turno
Tendencias económicas	Alto crecimiento	Desempleo
Políticas del gobierno	Paraíso fiscal	Incentivos a un monopolio local

Conocerse a sí mismo

Es muy importante conocer la empresa, sus productos, su grupo de trabajo y todo aquello que de una u otra forma contribuye a la construcción de un plan de negocios exitoso.

1. ELABORE UNA INFORMACIÓN BÁSICA

- Nombre del Negocio.
- Escrituras de Constitución, NIT, Cámara de Comercio.
- Capital.
- Domicilio fiscal.
- Licencias, ISS, Caja de Compensación, Bienestar Familiar, ARP.

Domicilio de oficinas y planta.
Investigación, producción y ventas.
Empleados.
Grupo de trabajo.
Consultores, abogados, revisores, auditores.

SU VISIÓN, MISIÓN, FILOSOFÍA

Historia de la Empresa.
Organización actual de la empresa.
Incluya datos financieros de los últimos cinco años.
Describa la organización actual del negocio.
Directores, ejecutivos, empleados, instalaciones y asesores.
Productos y servicios.

COMPETENCIA

El conocimiento de la competencia es clave: productos, procesos, precio, segmento que atiende, distribuidores, publicidad, personal, etcétera.

OBJETIVO CENTRAL DEL NEGOCIO

El objetivo principal del negocio debe ser identificado pues éste será la clave que indicará el camino a seguir para el futuro. Algunos que tienen como obsesión las utilidades lo definen como: elevar al máximo la rentabilidad. Pongo a su consideración 10 objetivos muy comunes en nuestro medio:

1. Maximizar el valor de las acciones de la compañía.
2. Maximizar la rentabilidad de la empresa.
3. Maximizar el pago de dividendos.
4. Incrementar la participación del mercado.
5. Incrementar el activo neto.
6. Reducir los riesgos.
7. Hacer alianzas que permitan mantener el liderazgo.
8. Maximizar la función altruista de la compañía para dar bienestar social a la comunidad.
9. Prudencia en la iniciación de nuevos negocios.
10. La innovación como fin primordial de las empresas.

OPORTUNIDADES EXTERNAS

- Mercado en crecimiento.
- Cambio en el estilo de vida.
- Nuevas tecnologías.
- Apertura de nuevos mercados.
- Posibilidad de segmentación de mercados.

AMENAZAS EXTERNAS

- Mercados en declive.
- Productos sustitutos.
- Escasez de materias primas.
- Legislaciones que afecten negativamente la actividad.
- Nuevos competidores.

FORTALEZAS INTERNAS

- Conocimiento de la actividad.
- Experiencia gerencial.
- Capacidad de generar recursos internos.
- Sistemas internos de gerencia.
- Calidad de los diseños.
- Tecnología utilizada.

DEBILIDADES INTERNAS

- Baja capacidad de respuesta a la demanda.
- Alto porcentaje de productos defectuosos.
- Baja capacitación técnica.

MATRIZ DOFA DE LA EMPRESA

	VALORACIÓN EXTERNA	VALORACIÓN INTERNA
ASPECTOS POSITIVOS +	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS
ASPECTOS NEGATIVOS -	AMENAZAS	DEBILIDADES
FACTORES DE EXITO	EN EL SECTOR	EN LA EMPRESA

EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS Y LAS ACCIONES CORRECTIVAS

APROVECHAR OPORTUNIDADES	POTENCIAR FORTALEZAS
AFRONTAR AMENAZAS	CORREGIR DEBILIDADES

ESTRATEGIAS

Hay dos tipos de estrategias a destacar:

- **Estrategia de Posicionamiento.**

Es la estrategia con la que los clientes perciben y recuerdan la empresa.

- Ubicada en una zona geográfica determinada.
- Especializada en un tipo de cliente: empresas, familias, etcétera.
- Precios bajos o altos.
- Alta tecnología.
- Rápida entrega.

- **Estrategia de diferenciación.**

Es la que utiliza la empresa para atender un segmento especifico, es la estrategia diferencial del producto o servicio, producto, mercado, etcétera.

CASO COMPAÑÍA DE ALIMENTOS PERECEDEROS S.A. COPRESA

Misión

La misión de la nueva empresa es mantener nuestra posición de lideres en el mercado, abasteciendo alimentos a la población de los países donde tengamos presencia, con productos de excelente calidad y alto contenido nutritivo; además, debemos concentrar nuestros esfuerzos en la excelencia del producto satisfaciendo las necesidades y deseos de los consumidores, logrando un valor para el consumidor, superior al de la competencia. Nuestro propósito es utilizar la tecnología desarrollada en los países donde comercializaremos nuestros productos.

Objetivos

1. *Ser líderes en el mercado.*
2. *Aumentar la participación del mercado.*
3. *Aumentar la rentabilidad a corto plazo.*
4. *Disminuir los costos de producción mediante la innovación de procesos.*
5. *Minimizar imperfecciones y desperdicios.*
6. *Vender nuestros productos en Colombia, México y Venezuela.*

Estrategias

1. *Desarrollar productos exitosos.*
2. *Descubrir las debilidades de la competencia y en lo posible convertirlas en fortalezas nuestras.*
3. *Integración horizontal, adquirir organizaciones similares*

para reducir la competencia.
4. *Integración vertical.*
5. *Desarrollar alianzas estratégicas.*
6. *Diversificar los productos.*
7. *Invertir en I+D.*

Una estrategia muy de moda para brindar un servicio integral al cliente es la Estrategia Kaizen[5], que da solidez, sustento y éxito a una estrategia de servicio. Kaisen es "la filosofía individual más poderosa de la gerencia japonesa"[6]. Esta lleva el servicio al cliente mucho mas allá de una sonrisa o un deseo de ser complaciente con éste: incorpora actitudes dentro de la empresa. Kaizen es el mejoramiento continuo y gradual, implementado con la participación y compromiso de todos los empleados, logrando resultados específicos, elevando la calidad de servicios, productos, relaciones, conductas, reduciendo costos y generando mas clientes satisfechos.

DOFA

Amenazas

1. *Cierre de importaciones en Venezuela.*
2. *Desaceleración del NAFTA.*
3. *Control a fronteras por tragedia en el World Trade Center, Nueva York.*
4. *Recesión en México, Venezuela y Colombia.*
5. *Desempleo del 20 por ciento en Colombia.*

[5] WELLINGTON, Patricia, Estrategías Kaizen, Mc Graw Hill, 1995
[6] Masaaki Imai, Kaisen

6. *Baja capacidad adquisitiva de la población colombiana.*
7. *Racionamiento eléctrico en la Costa Atlántica.*

Oportunidades

1. *Consolidación de bloques comerciales y reducción de aranceles: CAN, G 3, ALCA.*
2. *Apoyo económico y comercial de Proexport.*
3. *Variedad de productos.*
4. *Excelente canal de distribución.*
5. *Atpa.*

Debilidades

1. *Capacidad limitada para atender la demanda.*
2. *Alto porcentaje de desperdicios.*

Fortalezas

1. *Excelente calidad de productos.*
2. *Tecnología de punta.*
3. *Excelente flujo de caja.*

ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS

ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO, DIFERENCIACIÓN, ETCÉTERA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 2	AÑO 2	AÑO 2
OBJETIVOS DE VENTAS					
OBJETIVOS DE RENTABILIDAD					
OTROS OBJETIVOS					

6 ■ PLAN DE MERCADEO

DEFINICIÓN PLAN DE MERCADEO

La tarea principal de una empresa es lograr la satisfacción de las necesidades del consumidor. Cuando se tiene un negocio hay que plantearse, día a día: ¿Qué ofrecemos a nuestros clientes? ¿Qué beneficios y ventajas competitivas tiene nuestro producto sobre el de la competencia?

El plan de mercadeo es, por lo tanto, uno de elementos más importantes del plan de negocios. Debemos tener en cuenta factores tan importantes como:

- ¿Cómo analiza el mercado y la competencia?
- ¿Cómo escoge el mercado objetivo?
- ¿Cómo define una estrategia de mercadeo?

Las principales fallas de los nuevos negocios provienen de un planteamiento deficiente del flujo de caja y de un mal diseño del plan de mercadeo; si no tenemos ingresos por ventas estamos condenados a desaparecer en el corto tiempo. Debemos hacer uso de la empatía para ponernos en el lugar del cliente, para adoptar su forma de pensar y, de esta forma, conocer las necesidades que espera satisfacer y por ende los beneficios que debemos suministrarle con nuestro producto. Hay muchos factores en los

que no podemos influir directamente, como son definir exactamente cuantas personas consumirán nuestro producto, solo podemos aproximarnos.

La elaboración de un buen plan de mercadeo tiene tres etapas:

1. Analizar el mercado y la competencia.
2. Definir el mercado objetivo.
3. Definir la estrategia de mercadeo que llevaremos a cabo.

Un conocimiento pleno del mercado y la competencia a la cual nos enfrentamos es definitivo para el éxito de un negocio. Es muy importante conocer el tamaño del mercado, numero de clientes, ubicación de los clientes en determinadas zonas geográficas.

Algunos ejemplos de cálculos
¿Cuántos pañales desechables se consumen en Colombia?

Base:	La población de Colombia es de 42 millones de habitantes.
Suposición.	Cada niño usa pañales durante los dos primeros años.
Cálculo:	El número de niños que lleva pañales en Colombia es de 800.000.
Suposición:	Consumo diario de pañales, de acuerdo a encuesta a 6.000 padres, de dos a cuatro.
Resultado:	Según las estimaciones realizadas, haga el cálculo del tamaño del mercado colombiano.

De las marcas Huggies, Pequeñín, Kimberly, Aro, Pom Pom, Winny, etcétera. nosotros ponemos las cifras que necesitamos para determinar el tamaño de nuestro mercado

Debemos conocer la competencia, su tamaño, sus productos, los beneficios que éstos otorgan a los consumidores, la participación del mercado que tiene cada uno, los detalles que los hacen más competitivos, fortalezas, etcétera.

MERCADEO

El mercado objetivo.

Un plan de mercadeo debe tener muy claro cuál es su mercado objetivo, cuál es su participación en el mercado y los segmentos de mercado que se van a atender, es decir, responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Quiénes son nuestros clientes o grupos de clientes? Segmentación.
2. ¿Qué grupo de clientes nos da más rentabilidad?.
3. ¿Cómo podemos diferenciarnos de nuestra competencia para atraer estos clientes? Posicionamiento.
4. ¿Cuál es la participación del mercado que deseamos obtener?. Market Share.

Los principales criterios de segmentación de nuestros clientes son:

1. Geográficos: Colombia, total país; por departamento; por zona: Costa Atlántica, Zona Cafetera, etcétera.
2. Demográficos: sexo, edad, ingresos, profesión.
3. Estilo de vida: teatro, ecología, danza, etcétera.
4. Actitudes: frecuencia de uso, aplicación del producto.
5. Comportamiento en la compra: marca, precio.

Elección del segmento objetivo.

Nuestro objetivo no es atender a todos los segmentos, debemos pensar que es importante elegir un segmento objetivo para el cual tenemos que definir claramente la diferenciación de nuestro producto del de la competencia.

¿Qué se requiere para un buen posicionamiento?

- Identificar las necesidades del cliente.
- Definir claramente los segmentos y con tamaño suficiente.
- Definir el elemento diferenciador que nos da la ventaja competitiva.
- Asegurar la satisfacción del cliente después de la compra.

Estrategias de mercadeo.

La estrategia se elabora para alcanzar el cumplimiento de objetivos y alcanzar las metas que se han fijado en el plan de mercadeo. Básicamente, como las definió McArthy, son las cuatro P, o el mix de mercadeo: Producto, Precio, Publicidad y Promoción y Punto de Venta.

Producto: ¿Qué características debe tener nuestro producto para satisfacer las necesidades del cliente? La idea del producto nos da una noción sobre lo que debe ser nuestro producto; puede ser un producto estándar para todos los segmentos o una variante para llegar a segmentos concretos.

Precio: ¿Qué precio puede pagar el cliente por nuestro producto? ¿Qué estrategia de fijación de precios vamos a adoptar? El precio que debemos fijar es aquel que el cliente está dispuesto a pagar.

Los costos, las funciones de mercadeo, los precios de la competencia, constituyen un factor importante a tener en cuenta para tomar una decisión sobre el precio correcto, pero, al final lo que manda es el precio justo que el cliente está dispuesto a pagar por el producto.

La estrategia de precios bajos exige inversiones altas que permiten que la oferta iguale a la demanda. Es indicada en aquellas compañías con altos costos fijos.

Distribución o Punto de Venta: ¿Cómo vamos a llegar al cliente con nuestro producto? A través de mayoristas o minoristas, agentes ajenos a la empresa, ventas por teléfono, canal de ventas multinivel con ventas puerta a puerta, telemercadeo, Internet, etcétera.

Promoción y Publicidad: ¿A qué medios de comunicación debemos recurrir para hacer conocer nuestro producto? Publicidad tradicional en periódicos y revistas, radio, televisión, correo directo, relaciones públicas, ferias y exposiciones, visita a clientes.

Con base en la investigación de mercados y conjuntamente con el plan de operaciones, plan de organización y recursos humanos, plan financiero, factores legales y fiscales, se lleva a cabo el diseño del que llamaremos puntualmente Plan de Negocios. Los problemas que encontremos en el plan de operaciones pueden condicionar el plan de mercadeo, así como el plan financiero y la disponibilidad de recursos pueden limitar el desarrollo del plan de mercadeo.

El plan de mercadeo debe prepararse para mostrar la futura empresa como una oportunidad atractiva y rentable de inversión,

debe ser comprensible para las personas que lo leen; recuerde que a éste tienen acceso personas de diferentes áreas. El uso de tablas y gráficas aumenta el grado de compresión y hace más fácil asimilar las cifras que en él se presentan.

¿Qué hace un plan de mercadeo?

- Proporciona bases sólidas en el trabajo de planeación.
- Facilita el pensamiento organizado.
- Identifica fortalezas y debilidades.
- Analiza la competencia.
- Identifica obstáculos y problemas.
- Saca a la luz oportunidades ocultas.
- Busca soluciones efectivas.
- Establece prioridades.
- Conduce a objetivos realistas.
- Coordina todas las herramientas de mercadeo.
- Evalúa estrategias alternativas.
- Establece fechas y plazos.
- Asigna responsabilidades en los resultados.
- Elimina las adivinanzas para elaborar el presupuesto.
- Fija el objetivo de rentabilidad.
- Proporciona un buen documento de trabajo.

¿Por qué se debe preparar un plan de mercadeo?

- Organiza el camino por recorrer.
- Establece objetivos específicos.
- Proporciona herramientas para medir los avances.
- Prepara acciones correctivas.
- Es la base de planeación y seguimiento.
- Busca una mayor rentabilidad.

Seis pasos para desarrollar un plan de mercadeo

1. Preparar Informaciones con una base de datos real.
2. Enumerar problemas y oportunidades.
3. Establecer objetivos específicos.
4. Desarrollar una estrategia.
5. Asignar presupuestos.
6. Proyectar ventas y utilidades.

Estructura del plan de mercadeo

- Descripción del mercado.
- Descripción del producto o servicio.
- Política de precios.
- Política de comunicación.
- Plan de ventas.
- Presupuesto de ventas.
- Acciones de mercadeo futuras.

En la política de precios de la compañía debemos tener en cuenta:

- Precios de la competencia.
- Precios fijos.
- Precios marcados por el proveedor: Ejemplo, franquicias.
- En función de los costos.
- De acuerdo al mercado y consumidores, o precio máximo aceptado.
- Según la rentabilidad esperada.
- Política de descuentos.

Política de comunicaciones.

- Promociones.
- Relaciones públicas.
- Merchandising.
- Imagen de la empresa.

La gran ventaja de un plan de mercadeo es que le proporciona un documento de trabajo orientado hacia el logro de resultados y la forma de obtenerlos. No debe confundirse con la planeación de mercados. No es lo mismo. La planeación de mercados puede ser cualquier proceso dentro del alcance de la responsabilidad de mercadeo. En el plan de mercadeo se detalla una acción especifica de mercadeo orientada a lograr objetivos específicos, dentro de un ambiente de mercadeo plenamente identificado, en el que están involucradas muchas personas responsables de una gran cantidad de actividades.

Conceptos del plan de mercadeo

Concepto tradicional

- ¿Cuál es su situación actual?
- ¿Adónde quiere llegar?
- ¿Cómo llegará?

Concepto Moderno

- ¿Quién será el líder?
- ¿Cuánto tiempo tomará?
- ¿Cuánto costará?
- ¿Qué rentabilidad dará?

El plan debe iniciarse con una declaración del objetivo general del negocio:

- ¿A qué negocio se dedica?
- ¿Qué producto fabrica?
- ¿A qué clientes va a satisfacer?

Cubrimiento y contenido

Un plan de mercadeo se puede hacer para toda Colombia o solo para Antioquia o el Valle del Cauca, también puede preparase para:

- Una línea de productos. Ejemplo, champú para el cabello.
- Un producto especifico en un mercado particular. Head and Shoulders para las damas de 25 a 45 años.
- Un mercado clave único. Ejecutivas.
- Un territorio especifico. Valle del Cauca.
- Cualquier centro de ganancias o área de responsabilidad. Unidad de negocios populares.
- Toda la empresa. Distribuciones de productos de Aseo Personal S.A. DIPASA.

Simplemente identifique el objetivo de ese plan en pocas palabras. El paso siguiente es explicar la situación actual. Exponer en forma breve y concisa cuál es la situación en relación con todos los factores que hacen parte del estado actual del negocio, probablemente usted considerará:

Ventas

Tenga a mano las estadísticas de ventas de la compañía, comparadas con presupuestos que muestren las tendencias, desglose de la información por producto, línea de productos,

mercado, zona geográfica, canal de distribución y área de responsabilidad; esto facilitará la identificación de puntos críticos y las oportunidades.

La política de ventas debe tener en cuenta aspectos tales como:

- Canales de distribución.
- Puntos de venta.
- Zonas geográficas.
- Objetivos de ventas.
- Ventas por periodo.
- Mix de ventas.
- Ventas por grupo de clientes.
- Participación de mercado.

Mercado

Identifique el mercado para cada producto, en unidades y valores, la participación del mercado de cada uno de ellos y la tasa de crecimiento, incluya los mercados que no está cubriendo

Tendencias

Describa el ambiente en el cual se está desarrollando el negocio, aplicaciones, innovaciones, competencia, políticas, reglamentaciones gubernamentales, productividad, comportamiento de la economía del país, cambios en la distribución, actitudes.

Algo similar a esto puede ser el inicio de su descripción:

" La guerrilla y su comportamiento desquiciado están limitando

los envíos por carretera a la región de la costa atlántica, con la quema y destrucción de camiones y mercancías, así como el secuestro de sus conductores están limitando la atención eficiente a esa región, que representa para nosotros el 27 por ciento del mercado."

Productos y servicios

Los aspectos positivos de los productos o servicios deben ser consignados aquí; una buena evaluación de calidad, confiabilidad, precio, valor, satisfacción del consumidor, beneficios, ventajas competitivas, desventajas, presentación, etcétera.

Competencia

Identifique la competencia y los segmentos donde están presentes, sus puntos fuertes y débiles en cuanto a producto, mercado, posición financiera, capacidad de producción, participación del mercado, actitud hacia los clientes, ventas, tasa de crecimiento, planes futuros y políticas de precios.

Inventarios

Esto es clave en el servicio al cliente. ¿Mantiene usted niveles de inventarios óptimos con las mezclas adecuadas? ¿Qué tiempo se emplea en la fabricación y despacho de los pedidos? ¿Están satisfechos los clientes con sus entregas? Compárese con la competencia.

Distribución y fuerza de ventas

¿Cuántos distribuidores tiene? ¿Dónde están ubicados? ¿Tienen

buen cubrimiento del mercado? ¿Dónde hay fallas? ¿Está mejor la competencia? ¿Tiene el número de vendedores capacitados que requiere la atención del mercado?

Actitudes de los clientes

¿Es favorable la actitud de los clientes hacia los productos de la compañía? ¿Son indiferentes? ¿Su producto o servicio satisface sus necesidades? ¿Comprarán de nuevo su producto?

Comunicación con el cliente

¿Sus catálogos y folletos están llegando a todos los clientes? ¿Las listas de precios están actualizadas?

Contenido del plan de mercadeo

Investigación de mercados

Es necesario conocer al cliente en aspectos relacionados con el producto o servicio (opiniones sobre el producto, precio que está dispuesto a pagar), razón por la que es recomendable hacer una investigación de mercados, bien con nuestros medios o contratándola con una empresa especializada. En Colombia contamos con el Centro Nacional de Consultoría, Yankelovich Acevedo, Solution Factory, El Opinómetro, Interamerican Research, etcétera. Bien sea que usted la realice o contrate a un tercero, lo primero es definir la Información que desea obtener.

¿Qué Información quiero obtener respecto a mi producto?

Opinión de los clientes respecto a nuestro producto

1. ***Quiénes son nuestros clientes.***
2. ***Qué opinan los clientes de nuestro producto.***
3. ***Qué problemas tienen y qué les gustaría cambiar o agregar.***
4. ***Qué estrategia sigue para ganar clientes.***
5. ***Qué tipo de publicidad los alcanza (radio, tv, prensa, etcétera).***
6. ***Qué precio están dispuestos a pagar por nuestro producto.***

Escriba la Información que le gustaría recibir respecto de su producto:

Encuesta tipo para iniciar la investigación.

Alimentos la Chiquita- Encuesta para conocer la apreciación de nuestros clientes sobre el Postre de natas

1. ¿Te gusta el postre de natas? Sí______ no________
Si la respuesta es negativa, agradezca la atención y encueste a otra persona

2. ¿Si te pusieran a elegir entre postre de natas y arroz con leche, cuál eliges?
Natas________ Arroz con leche________

3. Empacado en:
Vaso plástico____ Caja de cartón____ Vaso de icopor____

4. ¿Te gustaría con pasas?
Si________ No________

5. ¿Te gustaría un postre dietético?
Si________ No________

6. ¿Con qué frecuencia lo compras?
Diario_____ Semanal_____ Mensual_____

7. ¿Qué porción prefieres?
75 grs_____ 100 grs_____ 150 grs_____ 200 grs_____

8. ¿Cuánto estás dispuesto a pagar por una porción de 200 grs?
$ 500_____ $700_____ $800_____ $1.000_____

9. ¿Dónde té gustaría encontrarlo?
Cafeterías__ Supermercados__ Universidades__ Tiendas__

Gracias por tu tiempo

Elabore un cuestionario que incluya los aspectos que desea conocer respecto de sus clientes.

Compañía la Mía S.A.

Presentación ______________________________________

____

____

____

____

____

____

Preguntas ______________________________________

____

1. ______________________________________

____

2. ______________________________________

____

3. ______________________________________

____

4. ______________________________________

____

5. ______________________________________

____

6. ______________________________________

____

7. ______________________________________

____

Descripción de las características del producto

Descripción del producto básico de la empresa y sus principales características. Atributos físicos, estéticos, color, sabor, forma, peso, olor, ingredientes, etcétera. Es muy importante destacar el tipo de productos que nosotros manejamos, bien sean genéricos o específicos, los atributos que tengan una ventaja competitiva deben ser destacados, cualidades como marca, calidad, fase del ciclo de vida del producto, etcétera.

El empaque, envase o embalaje debe mostrarse con todas sus características positivas y los puntos que tiene para garantizar la presentación óptima y conservación del mismo.

Descripción del mercado: mercado objetivo, consumidores, motivos de compra

Las características del sector donde se desarrolla nuestra actividad productiva, con un análisis de los diferentes segmentos, debe ser fruto de una investigación de mercados donde podamos definir los factores importantes en la decisión de compra del consumidor, características del producto que se convierten en beneficios y que sean percibidos por nuestros clientes.

La cuantificación del mercado y de nuestra participación en él, es de mucha utilidad para que las proyecciones de ventas tengan la mayor objetividad posible. Un perfil del cliente es necesario para definir las estrategias de mercadeo futuras. Este se debe realizar teniendo en cuenta: edad, sexo, nivel socio - cultural, hábitos y costumbres, estilos de vida, profesión, lugar de residencia y usuarios del producto.

Política de precios

Listas de precios, sistema de fijación de precios que tenga en cuenta los precios de la competencia, costos fijos y variables, precios fijados según las funciones de mercadeo (Ventas, almacenamiento, despachos, logística, financiación, vendedores, comisiones, etcétera). Precios fijos, marcados por la administración, precio máximo aceptado, rentabilidad por productos, precios indicativos con la marca del proveedor; por ejemplo, en las franquicias.

Una lista de precios por mercado y productos debe estar disponible para consulta.

Hay otros elementos en la fijación del precio que usted puede considerar al momento de fijarlo:

1. Información.
2. Devolución, si no está satisfecho.
3. Garantías.
4. Instalación.
5. Transporte.
6. Seguro.

Formas de pago, plazos y descuentos

En nuestro país existen costumbres para las formas de pago, los plazos y descuentos que vale la pena destacar:

1. 30, 60,90, días fecha factura.
2. Doce cheques mensuales con financiación baja.
3. Contado (a veces se acepta como contado un plazo de 30 días).

4. Letras o cheques pos - fechados.
5. Aceptación bancaria.
6. Carta de crédito.

Política de comunicaciones

Publicidad, relaciones públicas, promociones, merchandising, imagen; promociones para lanzamiento del producto, baja de inventarios o mantenimiento del producto.

Campañas publicitarias de lanzamiento, definición de medios a utilizar: prensa, radio, televisión, mailings, telemercadeo, páginas amarillas, Internet.

Merchandising para la presentación de nuestros productos en almacenes, supermercados y vitrinas, con el fin de hacerlos mas atractivos y favorecer su venta. La importancia de la imagen de empresa: marcas, logos, colores, papelería, uniformes, catálogos, etcétera.

Plan de ventas

Una vez definido el mercado objetivo para nuestro producto o servicio, los objetivos de ventas, departamento de ventas, canales de distribución, mix de ventas, ventas por segmento, vendedores, participación en el mercado, deben quedar plasmados en el papel.

Lo primero es definir los canales de distribución para definir el mecanismo que utilizará la empresa para hacer llegar sus productos o servicios a los clientes.

La definición de la zona geográfica, el local donde nos ubicaremos, su distribución y decoración.

Los objetivos de ventas, detallados por tipo de producto y segmento del mercado, todo ello contribuye a la elaboración del pronóstico de ventas que contenga:

1. Ventas por periodo, comparando con el año anterior e incluyendo el presupuesto para hacer los datos comparativos.
2. Mix de ventas por grupos de productos, estableciendo grupos homogéneos.
3. Ventas por grupo de clientes o segmentos del mercado.
4. Grupo de vendedores.
5. Cuota de mercado o participación en el total de la torta.

Presupuestos

Se debe elaborar un presupuesto que contenga toda la información detallada:

Presupuesto de ventas

Zona 1

VENTAS EN UNIDADES	ESTE AÑO	AÑO ANTERIOR	$ INCREMENTO
Producto A			
Producto B			
Producto C			

VENTAS EN $	ESTE AÑO	AÑO ANTERIOR	% INCREMENTO
Producto A			
Producto B			
Producto C			

ESQUEMA DEL PLAN DE MERCADEO

A. Descripción del mercado			
• Descripción del mercado objetivo - clientes			
• Análisis de los consumidores			
B. Descripción del producto / servicio			
• Características básicas del producto / servicio			
• Atributos del producto/ servicio			
• Atributos intangibles del producto / servicio			
C. Política de precios			
• Sistema de fijación de precios			
• Listado de precios			
• Elementos del precio			
• Sistema de cobro, descuentos y rebajas			
D. Política de comunicación			
• Publicidad, relaciones públicas, promociones, merchandising			
E. Plan de ventas			
• Gestión de ventas			
• Canales de comercialización			
• Local o punto de venta			
• Objetivos de ventas			
• Ventas por periodo y mix de Ventas	Año 1	Año 2	Año 3
Producto A			
Producto B			
Producto C			
• Ventas por clientes	Año 1	Año 2	Año 3
Grupo 1			
Grupo 2			
Grupo 3			
• Participación en el mercado	Año 1	Año 2	Año 3
F. Presupuesto de mercadeo			
• Acciones de mercadeo	Año 1	Año 2	Año 3
• Presupuesto de mercadeo	Año 1	Año 2	Año 3

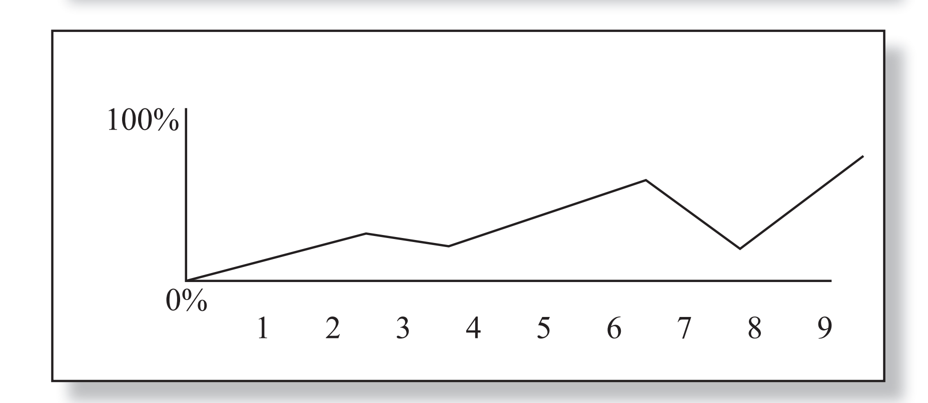
PRONÓSTICO DE VENTAS DE LA EMPRESA

Año 1

Ventas	Precio	Mes 1	Mes 2 3...4...5...6...7...8...9...10...11...12
Producto A	Unidades Precio		
Producto B	Unidades Precio		
Producto C	Unidades Precio		
	Total		

ESTACIONALIDAD DE LAS VENTAS

PERIODO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TOTALES
Porcentaje sobre ventas										



Plan de recursos humanos

Con base en los objetivos de la empresa se diseña el plan de recursos humanos, donde se tengan en cuenta los cargos, descripción de las funciones y actividades a realizar.

Para ello debemos definir aspectos importantes como:

1. Funciones

- ¿Qué se hace?
- ¿Cómo se hace?
- ¿Con qué se hace?
- ¿Dónde se hace?
- ¿En cuánto tiempo se hace?

2. Descripción de cargos

- Agrupación de funciones similares.
- Crear cargos por actividades según la carga de trabajo.
- Organigrama de la empresa.

3. Definición de perfil del cargo según:

- Características físicas.
- Habilidades mentales.
- Preparación académica.
- Habilidades técnicas.
- Experiencia laboral.

Otra función importante dentro del proceso de recursos humanos es la selección del personal. Esta puede hacerse en forma directa,

recurriendo a la competencia o a avisos en los periódicos locales, o mediante la contratación con empresas de selección de personal. Hoy día, cuando estamos tan inmersos en los procesos de sub contratación (outsourcing), hay una opción importante que es iniciar con personal temporal en algunas áreas, ello nos permite una buena selección del personal y nos evita cargas laborales de prestaciones extra legales que en nuestro país superan el 50 por ciento del salario nominal.

Para los contratos de trabajo hay que mirar muy detenidamente la legislación laboral colombiana para evitar errores; estar asesorado por un abogado laboral es una buena decisión y evita incurrir en costos mayores.

La inducción es una etapa que no debe omitirse en ningún cargo, el conocimiento de las actividades y políticas de la compañía así como los procesos de producción, distribución y comercialización en un tiempo más corto.

El entrenamiento y la capacitación no deben omitirse y sus planes deben ocupar un lugar preponderante en el plan para que se conozca cómo se va a manejar este aspecto tan importante para el futuro del negocio.

Plan de operaciones

Antes de iniciar su plan de operaciones recomiendo revisar los pasos para planear con éxito el proyecto:

1. Divida el proyecto en secciones pequeñas, identifique rutas críticas y relaciones.
2. Ordene las actividades dando prioridad a las más cruciales y de mayor riesgo.

3. Establezca objetivos mensurables para cada una de las actividades.
4. Asigne responsabilidades.
5. Cree un mecanismo de seguimiento de cada objetivo.

Desarrollo de productos

Los productos pueden estar en su fase de desarrollo o completamente desarrollados, por ello es importante destacar cómo se van a mejorar, definir su registro y tener en cuenta todos aquellos detalles que destacan la competitividad del producto y la estrategia diferenciadora que se va a utilizar para posicionarlo en el mercado.

Utilice técnicas conocidas para analizar e ilustrar los vínculos, actividades críticas y riesgos, por ejemplo:

PERT (Evaluación y revisión de programas).

Opera bien con itinerarios desconocidos e incorpora las probabilidades para que las actividades se terminen a tiempo. No toma en cuenta costos

CPA (Análisis de la ruta crítica)

Pone más énfasis en los tiempos conocidos para terminar proyectos: tiempos esperados, menores o límite.

GRÁFICAS GANTT

Diagramas de barra para facilitar la documentación de un plan. Recuerde que gracias a la tecnología, hoy día es fácil obtener

software especializado sobre estos temas, que facilita la elaboración y presentación de los mismos.

Ubicación

La ubicación del negocio es muy importante, bien sea comercial o industrial. En el caso de empresas comerciales es crítico, pues deben estar ubicados en áreas de afluencia y concentración de compradores y minimizar los costos de distribución. A veces se toma un lugar en la calle y no en la carrera por considerar que el costo del arrendamiento es más barato; estas son experiencias que salen caras y llevan al fracaso de muchos negocios. La ubicación debe ser de fácil acceso al consumidor y debe estar cerca de sus competidores para ofrecer una opción diferente al comprador. En los negocios industriales es importante ubicarse cerca del cluster del negocio que se maneja, cerca al acceso y vivienda de mano de obra capacitada, y donde los servicios públicos tengan costos diferenciales que permitan consumos a valores favorables.

La producción

Se trata de la descripción genérica de la actividad de producción, ilustrando las diferentes fases del proceso, características y competencias distintivas de la empresa. Lo importante es presentar una síntesis del proceso de producción, los materiales que intervienen en él, la tecnología que se aplica para la fabricación de los productos. La calidad es un factor muy importante y se le debe dar toda la importancia que tiene, no únicamente en cuanto a la calidad de los materiales y procesos sino en la calidad relativa al servicio del cliente.

El lay out

La distribución de planta, ubicación de los equipos, transportes, servicio de movimiento serán descritas en un plano que se muestre claramente como el lay out. Esta representación gráfica cumple el mismo objetivo que cumplen las gráficas que acompañan las cifras: busca dar una mayor claridad en el proceso; el espacio productivo debe representar una buena porción de la disposición de planta para optimizar el local que tenemos para producir.

Los equipos y maquinaria

Catálogos y descripción, cotizaciones, planos de la maquinaria y equipo dan mayor seguridad para mostrar que en la adquisición de los mismos ha habido claridad en cuanto a calidad y precios. Los materiales y sus proveedores deben ocupar un sitio importante en esta descripción, el estado físico de los equipos, garantías, formas de pago, aclarando si se trata de compra o leasing y por el último el valor de rescate.

Plan financiero

Los principales elementos del plan financiero son el plan de inversión inicial, fuentes de financiación y flujo de caja.

Grupo de trabajo

Es de especial importancia dejar consignado en un anexo el equipo de trabajo que tendrá el negocio. El inversionista o el banco que presta siempre observa con lupa que las personas que van a tener a su cargo las actividades principales tengan la formación y experiencia necesarias para sacar adelante el proyecto. Vimos en el

fracaso de las e-com que desaparecieron en los dos últimos años, que la mayoría de ellas fracasó por falta de experiencia de sus directivos, demasiado jóvenes y con metas diferentes a la creación de riqueza; indicadores como el número de visitantes a un sitio daba la medida para establecer el valor del negocio, falto la experiencia de personas que complementaran la formación tecnológica de los fundadores con experiencia en él. Los curriculum vitae deben acompañarse al anexo.

Diseño y desarrollo del plan

La comunicación es muy importante para que un plan de negocios se conozca con claridad, se debe estar bien desarrollado no sólo en el contenido sino en la forma.

Presentación escrita del documento

El documento debe guardar una estructura similar a la presentación de un proyecto, que contenga al menos lo siguiente:

- Portada.
- Índice.
- Cuerpo del documento.
- Anexos.

Portada

La portada debe contener:

- Nombre de la empresa o proyecto.
- Naturaleza del documento; Plan de Negocios de...

- Nombre de la persona responsable de la elaboración de documento.
- Contenido del domicilio de la empresa.
- Datos de la persona que debe contactarse para aclarar informaciones del documento.
- Confidencialidad del documento.

Índice

- Títulos explicativos.
- Temas y sub - temas con los números de página correspondientes.
- Desglose por contenido temático, gráficas, tablas y detalles.

Formato del documento

- Tipo de letra claro y tamaño de 12 o 14 puntos.
- Usar hojas de igual tamaño y color.
- Unificar el estilo de gráficas y tablas.
- Utilizar una carpeta moderna y práctica.
- Utilizar separadores para cada sección.
- No debe ser muy ostentoso.
- El documento no debe sobrepasar las 30 páginas.
- Debe ser limpio, ordenado y bien presentado.
- La redacción y la ortografía correctas son muy importantes.
- Utilizar doble espacio para facilitar la lectura del mismo.

Anexos

La información complementaria debe presentarse en anexos separados, bien identificados y numerados para una mejor lectura y comprensión del documento.

Organización

¿Cómo vamos a organizar el negocio? ¿Cuál va a ser su estructura? ¿Vertical u horizontal? La organización debe ser flexible para adaptarse a las circunstancias del mercado, el organigrama debe ser claro y con poca burocracia, pero con funciones claramente delimitadas para todos los participantes en el desarrollo de la empresa. Muchas actividades pueden ser realizadas por nosotros pero otras pueden subcontratarse con especialistas, logrando con ello mantener la inversión en equipos en niveles menores y dedicar el dinero a lo que es el objetivo real de la empresa. Ejemplo: en la industria de la música, empresas como Sonolux no deben realizar todas las actividades sino focalizarse en aquellas que son su negocio: el artista. La grabación puede contratarse con muchos estudios que hay en las diferentes ciudades del país; lo mismo ocurre con la grabación del CD o el casete, para lo cual existen en Bogotá empresas especializadas como son Diskom o CD-SYSTEMS; la carátula puede mandarse a imprimir a cualquier litografía; en fin concentrar el negocio en su foco y lo demás hacerlo mediante outsourcing a precios más bajos y con empresas especializadas en cada uno de sus objetivos.

Realizar alianzas es otra forma de hacerse más competitivo y lograr así una mejor competitividad para posicionar el producto en el mercado. TEAM, la alianza de los fabricantes de aceite comestible ha sido un éxito al unir fuerzas para hacer las compras conjuntamente, lograr una fabricación regional con las marcas de todos los aliados para lograr ahorro en flete, realizar exportaciones conjuntas, etcétera.

Para que estas alianzas sean exitosas es necesario que se cumplan un mínimo de requisitos:

- Ganar - ganar, donde ambos socios obtengan beneficios.
- Equilibrio entre riesgo e inversión.
- Fácil disolución de la alianza o resolución del contrato para ambas partes, de tal manera que el compromiso no tenga amarres que perjudiquen a alguna de las compañías.

PLAN DE NEGOCIOS PARA EL MERCADO INTERNACIONAL

ANÁLISIS DEL ENTORNO

Análisis Externo

En el análisis externo se trata de identificar aquellas tendencias económicas, políticas, sociales, etcétera, que más van a condicionar la evolución internacional del sector en que la empresa desarrolla su actividad. La empresa -salvo en contadas ocasiones- no tiene capacidad para influir en esas tendencias, pero sí debe conocerlas: si esa tendencia es negativa, constituirá una amenaza, a la que tendrá que hacerse frente; si, por el contrario, la tendencia es positiva, será una oportunidad que se deberá aprovechar al máximo. Veamos algunos ejemplos.

A través de la Organización Mundial de Comercio (OMC) y otros acuerdos internacionales, las barreras comerciales están siendo desmontadas. Aunque ello supone una oportunidad potencial, al hacer los mercados más accesibles para el exportador, puede ser también una amenaza para aquellas empresas que no sean capaces de mantener su posición en un mercado doméstico cada vez mas abierto a la competencia exterior.

Colombia, como país miembro de la CAN, está sometida a una serie de políticas y regulaciones que afectan a todas las empresas que venden sus productos en la Comunidad Andina de Naciones: Venezuela, Ecuador, Bolivia, Perú y Colombia. No hemos podido lograr consensos entre los países para mantener una lista única que permita acelerar la desgravación de los productos para avanzar en una total desgravación de éstos, la cantidad de cláusulas de

salvaguardia que se invocan día a día dificultan aun más una total apertura de estos mercados para favorecer el comercio regional.

Las tecnologías de la información son otro factor que puede afectar a las empresas de muy diversas formas. Existen muchos casos de empresas que han utilizado la tecnología de la información para mejorar su acción en mercados exteriores. Por ejemplo, el uso de un sistema de comunicación a través de Internet para conectar con los distribuidores, o las empresas de servicios que utilizan los sistemas de tele conferencia para tener reuniones virtuales con clientes en otros países.

La estructura política de la región dificulta aún más la total apertura de estos mercados. Venezuela pone trabas al ingreso de los camiones cargados de Colombia pues esto crea malestar entre los transportadores venezolanos, todo ello con el apoyo del presidente Chávez, que con fines políticos, no permite su modificación.

Ciclo de vida Internacional del producto

Cuando unos productos entran al ciclo de declinación en los países desarrollados apenas inician la etapa de crecimiento en los países en vías de desarrollo creando nuevas oportunidades para ello, revitalizando su ciclo de vida. El ciclo de vida del producto es un instrumento de ayuda para tener una primera aproximación al estado en que se encuentra la producción y la demanda internacional de nuestros productos en las principales áreas económicas del mundo.

El hecho de que un mismo producto se halle en diferentes etapas se explica por el diferente grado de desarrollo económico de los

países. En principio se pueden distinguir seis etapas sucesivas y diferenciadas:

- **Inexistencia:** no hay demanda del producto, bien porque no existen hábitos de consumo o nivel de renta suficiente (bienes de consumo / servicios), o porque el nivel de desarrollo del país no coincide con el nivel de tecnología y de conocimiento necesario para su utilización (bienes industriales).

- **Introducción:** en esta etapa la producción y la venta se inician en países con un alto poder de innovación. La demanda es todavía muy limitada y bastante inelástica al precio. Se vende sobre todo en el mercado doméstico. Comienza su comercialización en el exterior.

- **Crecimiento:** aparecen los primeros competidores y la demanda se vuelve mas elástica ante las variaciones de precios. La producción puede desplazarse a países extranjeros con un mercado potencial grande o con unas barreras arancelarias lo suficientemente elevadas como para justificar la descentralización. En cualquier caso existe un potencial de compra creciente.

- **Madurez:** el producto se convierte en un bien de uso común debido al incremento de la demanda y del número de fabricantes. En algunos productos se traslada la fabricación hacia países en vías de desarrollo donde la mano de obra es abundante y barata, con lo que se obtienen ventajas en costos que hacen disminuir el precio del producto y permiten a la empresa mantenerse en el mercado.

- **Declive:** el producto deja de ser atractivo, ya que se han introducido en el mercado otros productos más innovadores o con una mejor relación calidad / precio. La producción y la demanda en los países desarrollados tiende a reducirse. En cualquier caso, la demanda sigue creciendo en los países en vías de desarrollo, que es donde se produce mayoritariamente y desde donde se exporta a los países desarrollados.

- **Revitalización:** en algunos productos con un alto componente de diseño y moda (por ejemplo, productos textiles o muebles), a continuación de una fase de declive puede producirse una revitalización, con un incremento en la demanda debido a factores coyunturales que tienen que ver sobre todo, con las tendencias del consumo.

ANÁLISIS INTERNO

Competitividad, producción, financiación, mercadeo y ventas, recursos humanos, organización

La empresa tiene que realizar un análisis riguroso y exhaustivo de sus capacidades competitivas con relación a los mercados exteriores, para aprovechar de la mejor forma posible sus puntos fuertes (fortalezas) y mejorar sus puntos débiles (debilidades). Algunas de las debilidades más frecuentes son:

- No tener capacidad de producción suficiente y / o excedentes para satisfacer un incremento de demanda por las acciones comerciales en el exterior.
- No tener la flexibilidad necesaria para adaptar el producto a las necesidades y a la normativa legal de ciertos mercados exteriores. Carecer de recursos para financiar el capital

circulante de las operaciones internacionales.

- Desconocer los sistemas para cubrir los riesgos financieros (tanto de tipo de cambio, como de falta de pago) de las operaciones internacionales.
- Desconocer las fuentes de información sobre mercados exteriores y las vías para crear una red comercial en el exterior.
- Carecer de una unidad operativa en la empresa que se encargue de la gestión internacional.
- No disponer de recursos humanos apropiados -en cuanto a experiencia, conocimientos de comercio exterior y de idiomas- para desarrollar los mercados exteriores.

Análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas) Internacional

El análisis DOFA es un instrumento de diagnóstico muy útil para identificar los factores clave tanto del entorno externo como del interno que tiene que tener en cuenta la empresa para diseñar su estrategia de internacionalización. Se distingue entre Amenazas (A), Oportunidades (O), Fortalezas (F) y Debilidades (D). No debemos convertirlo en SAN DOFA, como pretenden algunos autores, pues solamente es la recopilación de informaciones que nos da una serie de datos para tomar decisiones estratégicas que favorezcan el posicionamiento de nuestros productos en los mercados externos.

- Las amenazas son factores del entorno externo de la empresa y, por tanto, no controlables, que pueden poner en peligro el cumplimiento de los objetivos de un plan de internacionalización.

- Las oportunidades son, igualmente, factores del entorno externo que pueden favorecer, si se aprovechan adecuadamente, el cumplimiento de dichos objetivos.
- Las fortalezas son factores internos a la empresa (capacidades competitivas), en los que ésta se va a apoyar para tener éxito en el proceso de internacionalización.
- Las debilidades son también factores internos, pero que ponen en peligro el éxito del programa de internacionalización y, por tanto, deben corregirse en la medida de lo posible.

Ventajas de la Internacionalización

Antes de iniciar un proceso de expansión internacional, la empresa tiene que analizar cuáles son las ventajas que justifican esa decisión frente a la alternativa de concentrar su esfuerzo en el mercado nacional, bien con los productos existentes o con el lanzamiento de nuevos productos. Puede también darse el caso de que existan regiones del propio país en las que no se haya hecho el esfuerzo comercial y de mercadeo necesario para vender, y que, por tanto, exista un mercado doméstico por conquistar, más accesible que el propio mercado internacional. En ciertos períodos sucede que el mercado nacional se encuentra en una fase de madurez o declive, con una competencia muy fuerte y, por ello, la expansión sólo podrá realizarse acudiendo a mercados en fase alcista o países menos desarrollados en los que existen posibilidades de crecimiento a corto y mediano plazo. En otros casos, su oferta mejorará en algún aspecto a la que existe en ciertos mercados extranjeros.

Desde el punto de vista de la producción las ventajas más importantes son: la posibilidad de utilizar toda o gran parte de la capacidad productiva, la obtención de economías de escala o una oferta favorable de factores de producción (recursos naturales, materias primas, trabajo, etcétera) si se decide a producir en el exterior.

Para el área de finanzas algunas de las ventajas podrían ser: obtener una mayor rentabilidad (si el margen con el que se vende en el exterior es superior al del mercado nacional), mejorar el período medio de cobro o reducir el riesgo de pago (si se está vendiendo en mercados exteriores más desarrollados y solventes que el mercado nacional) u obtener financiación preferente y ayudas públicas para proyectos de inversión en el exterior.

Para el área de comercial y mercadeo algunas de las ventajas más significativas podrían ser: aumentar la cartera de clientes en mercados con un potencial de crecimiento mayor; vender de manera regular a lo largo de todo el año (aprovechando que no tenemos estaciones para suministrar productos a países que sí as tienen en épocas en que no pueden producirlos por las condiciones climáticas); y también mejorar la imagen, tanto en el mercado interior como exterior (vender fuera, sobre todo en mercados desarrollados, da prestigio a la empresa con sus clientes nacionales).

Para los recursos humanos, internacionalizarse significa aprender nuevas técnicas de gestión y una cultura internacional, cuyos conocimientos podrán aplicarse también al mercado interior.

En conjunto, la internacionalización supone acceder a una serie de

ventajas y adquirir unas experiencias y conocimientos que contribuyen a que la empresa sea más competitiva.

Objetivos Internacionales

Una vez que se han identificado y valorado las ventajas de la internacionalización, deben establecerse los objetivos en los mercados exteriores, como paso previo al diseño de la estrategia internacional. En caso contrario, difícilmente podremos saber si la estrategia que estamos adoptando es la correcta.

Los objetivos internacionales tienen que cumplir tres principios básicos:

- En primer lugar, tienen que ser medibles, es decir, referirse a cifras con las que podamos comparar lo previsto y lo realizado. Igualmente, han de establecerse para un período de tiempo determinado (mes, trimestre, año, etcétera), es decir, cuantificables en el tiempo.
- Tienen que estar bien definidos: a la hora de establecerlos hay que exigir precisión, ya que es la base sobre la que se establece la estrategia y, por tanto, expresarlos de forma ambigua o poco clara no contribuirá a la ejecución de un plan de internacionalización.
- Deben ser alcanzables, desde un punto de vista realista. Tienen que ser suficientemente ambiciosos, pero siempre supeditados a los objetivos generales de la empresa y los recursos destinados a los mercados exteriores.

A partir de estos criterios básicos, podemos distinguir tres tipos de

objetivos internacionales:

- Objetivos de venta: son aquellos que se refieren básicamente al volumen de ventas que pretende alcanzar la empresa en mercados exteriores. Entre ellos figuran: el volumen de exportaciones con relación a las ventas totales de la empresa; porcentajes de ventas por mercados exteriores; crecimiento de las exportaciones para un período de tiempo determinado; etcétera
- Objetivos de mercado: se trata de compararse con los otros competidores en cuanto a cuota de mercado de importación, cuota del total de las exportaciones colombianas del producto, número de grandes clientes con los que se trabaja, número de puntos de venta, en los que se está presente, etcétera
- Objetivos de rentabilidad: miden la rentabilidad de las ventas exteriores con relación a las ventas interiores, en cuanto: al margen comercial, período medio de cobro, índice de cuentas no pagadas, etcétera Para poder establecerlos, es necesario tener una cuenta de explotación de la actividad exterior separada de las operaciones interiores. En esta cuenta se imputarán los gastos de producción, administración y ventas directamente relacionados con la actividad internacional.

Ventaja competitiva diferenciadora

La estrategia internacional basada en la diferenciación consiste en identificar, diseñar y transmitir las ventajas competitivas de la oferta que nos va a permitir vender a un precio rentable en mercados exteriores. Actualmente ya no se venden solamente productos sino que lo que el consumidor demanda es una

combinación de producto / servicio, de ahí que las ventajas competitivas de la oferta puedan referirse tanto a los atributos del producto, como a las características del servicio que se presta.

Para productos de consumo las variables que permiten una mayor diferenciación son: la imagen de marca (Ej. Coca - Cola), diseño (Ej. Ropa Jeans and Jackets); calidad (Ej. Noel); fiabilidad (Ej. Chevrolet o Mazda), etcétera En productos industriales son muy importantes la innovación, la tecnología, las condiciones de entrega, la garantía y el servicio post venta.

En principio no deben elegirse mas de tres variables diferenciadoras, ya que se estaría dando un mensaje poco claro al cliente. Siempre habrá que elegir variables que realmente la empresa esté en condiciones de ofrecer ya que de lo contrario el efecto sobre el conjunto del mercado será muy negativo.

Ventaja Competitiva en Precio

Una segunda posibilidad para competir será vender a un precio mas bajo que los otros fabricantes, sin ofrecer ninguna ventaja diferenciadora. El éxito en esta estrategia exige ser muy competitivo en costos en cada una de las fases del proceso de producción, distribución y comercialización.

Para obtener ventajas en la fase de producción es necesario tener acceso preferente a materias primas, obtener economías de escala, desarrollar técnicas de producción que permitan elaborar productos sin defectos, tener costos salariales bajos, obtener descuentos por grandes volúmenes de compras, etcétera La innovación de productos Alpina es un permanente aporte para

lograr ventajas. También pueden lograrse ventajas en precio estableciendo relaciones a largo plazo con los clientes, lo que reduciría los costos de la gestión comercial o actuando como subcontratista para otros fabricantes o distribuidores que comercializarán el producto con su marca, con lo que se eliminarían los gastos de promoción. En determinados sistemas de venta directa (Ej. venta por catálogo) se eliminarían los márgenes de distribución con lo que el precio de venta sería más competitivo. No obstante, competir internacionalmente por costos será cada vez más difícil, para las Pymes colombianas, a pesar de que la Ley Mipyme y el programa exportador del Mincomex, Expopyme, les ha dado apoyo en capacitación, acompañamiento y financiación.

Segmentación

Una vez que se ha procedido a elegir la ventaja competitiva (diferenciación / precio) es necesario segmentar el mercado. La segmentación es un proceso de división del mercado en subgrupos homogéneos, según sus características, comportamientos o necesidades, con el fin de poner en práctica una estrategia comercial adaptada a cada uno de ellos, que permita satisfacer de forma efectiva sus necesidades y alcanzar los objetivos comerciales de la empresa. La segmentación pone de manifiesto las diferencias en las características y necesidades de los consumidores y permite detectar cuáles de ellas son más importantes.

En función del tipo de mercado caben dos tipos de segmentación: la segmentación de mercados de consumo -cuando el comprador es el consumidor final-, y la segmentación de mercados industriales -cuando el comprador es un intermediario que compra

para revender o bien es un comprador profesional que compra para su empresa-. Por ejemplo, una empresa de zapatos puede segmentar sus zapatos en función del tipo de comprador final (edad, ingresos, actitud ante la moda, etcétera), o del comprador intermediario (distribuidor de zapatos, detallista, gran almacén, etcétera); la primera sería una segmentación de consumo y la segunda una segmentación industrial. Sin embargo, una empresa que venda maquinaria para alimentación sólo podría realizar una segmentación industrial, ya que todos sus compradores serán, o bien intermediarios (importadores - distribuidores), o compradores profesionales del sector de alimentos.

Los mercados de consumo pueden segmentarse con criterios generales o específicos. Los criterios generales son independientes del producto o del proceso de compra, sirven para dividir cualquier grupo de población sea o no un mercado; entre otros están los demográficos (sexo, edad, etcétera), socioeconómicos (nivel de renta, religión, profesión, estilos de vida, etcétera) y geográficos (país, ciudad, densidad de población, etcétera).

Los criterios específicos, por el contrario están relacionados con el producto o el proceso de compra; los más utilizados son: los beneficios buscados, la frecuencia en la compra, la fidelidad, lealtad a la marca - empresa, el lugar de compra, las preferencias, etcétera

Para segmentar mercados industriales se utilizan sobre todo los beneficios y usos del producto, así como las características de la empresa o institución que compra, mas que las características de los compradores.

Algunos de los criterios más utilizados son: los usos y aplicaciones

del producto, las exigencias en el servicio, el volumen de compra, la solvencia o los productos de la competencia con los que trabaja la empresa cliente potencial.

Posicionamiento

El posicionamiento es la estrategia que tiene la empresa para dirigir y controlar la percepción de su producto por parte de los consumidores. Existen varias formas para posicionar un producto en la mente del cliente:

- Por las características del producto: los usos, la calidad, la duración, la garantía, etcétera, son características que pueden resaltarse para posicionar un producto o marca.
- Por los beneficios o problemas que soluciona: las cremas dentales, por lo general, resaltan los beneficios que aportan: combaten las caries, dejan buen aliento, blanquean los dientes, son refrescantes (Ej. Colgate).
- Por el uso / aplicación: los cafés solubles son presentados tomándose en una tertulia o en una reunión de amigos (Ej. Nescafé).
- Por la clase de usuarios: consiste en resaltar la clase de personas que utilizan el producto. La empresa de relojes Rolex, por ejemplo, presenta a personajes famosos (artistas, deportistas, aristócratas) como usuarios de sus productos.
- Con relación a la competencia: con esta estrategia se pretende desmarcar el producto con respecto a la competencia. Bavaria lanzó con posición social su producto Cola y Pola, el típico refajo (mezcla de gaseosa y cerveza), gracias a su presentación en lata.

El posicionamiento no sólo debe ser claramente definido, sino que además debe ser comunicado al mercado de forma eficaz. De ahí la importancia que tiene redactar un mensaje promocional eficaz que transmita al cliente la estrategia competitiva que ha elegido la empresa.

Selección de mercados

Concentración - diversificación

Antes de iniciar el proceso de selección de mercados, la empresa deberá decidir si es mejor concentrarse en un número reducido de mercados para un desarrollo intensivo o si por el contrario debe cubrir un amplio número de países en diferentes continentes.

El número de mercados que indican una estrategia de concentración o de diversificación es relativo, pero, en general, para una empresa con poca experiencia internacional, si seleccionamos entre uno y tres mercados estaremos eligiendo la alternativa de la concentración y si seleccionamos mas de 5 mercados estaremos diversificando.

En principio, las pymes con recursos limitados deben concentrarse en un número reducido del mercado objetivo, pero esta decisión depende de las características de la empresa / producto, y en muchos casos es preferible una estrategia de diversificación.

Es muy importante definir la estrategia de concentración o diversificación, una de ellas tendrá mayor importancia que la otra, dependiendo del producto de que se trate. Por ejemplo, un producto en que el comprador es fiel al proveedor habitual, tiene un número elevado de clientes finales en cada mercado y exige

inversiones en promoción / publicidad, demandará una estrategia de concentración. Por el contrario, si el producto se vende mas bien por precio, es estándar en los diferentes mercados, y el número de clientes es limitado, la alternativa más adecuada será la diversificación. De forma genérica, las empresas colombianas que vendan productos de consumo de marca deberán decidirse por la concentración, mientras que las empresas que vendan productos de consumo sin marca, productos semifacturados y productos industriales deberán orientarse hacia la diversificación.
Investigación interna - externa

Antes de iniciar la investigación, consulte a Proexport, que con su base de datos de inteligencia de mercados www.intelexport.gov.co, le suministra información sobre más de 400 productos que se comercializan en diferentes países del mundo y ello le puede ahorrar la buena suma de dinero al evitar una investigación costosa con una empresa especializada. En muchas ocasiones la empresa no tiene capacidad para realizarla internamente o, bien, será necesario contratarla externamente debido a la falta de experiencia de la empresa en mercados exteriores, la complejidad del producto o la dificultad de acceso a la información en determinados países, determinara si ello es necesario.

Investigación Interna - Externa

En la Investigación de Mercados se trata de decidir si se va a realizar internamente o se va a contratar a alguien externo a la empresa para realizarla. Para ello se consideran dos aspectos: las posibilidades y las capacidades. En principio si la empresa no tiene experiencia internacional, está investigando un bien de consumo en un país con poca información y, además, en la empresa no hay

quien conozca las técnicas de investigación de mercados exteriores, lo más aconsejable es que se contrate la investigación externamente. Si por el contrario, la empresa está investigando un producto industrial con un alto contenido técnico, para la venta en mercados exteriores donde existe un alto volumen de información y, además, dentro de la empresa existe personal formado (en idiomas, experiencia profesional, conocimientos de investigación de mercado, etcétera) y motivado para realizar ese trabajo, es aconsejable realizarlo internamente.

No siempre se producen estas situaciones extremas, por lo que la decisión final podrá tomarse de acuerdo a la suma de puntos obtenidos, con el siguiente diagnóstico:

Si su empresa está capacitada para realizar internamente la investigación de mercados exteriores, y necesita ayuda externa en aquellos mercados (Ej. países asiáticos) en los que es difícil obtener información, sería aconsejable acudir a una empresa consultora situada en el país extranjero.

Su empresa podría llevar a cabo parte de la investigación de mercados exteriores, especialmente si se trata de mercados desarrollados en los que existe abundante información disponible (UE, Estados Unidos), o si se trata de un producto muy específico (ciertos bienes de equipo o materias primas) en el que el número potencial de compradores es muy limitado. En cualquier caso, sería aconsejable contar con ayuda externa para completar la investigación.

Agrupación de países en bloque

En una preselección de mercados no es conveniente reflexionar en términos de países individuales, sino más bien en términos de

bloques o conjuntos de países. Para pasar este filtro inicial, debemos encontrar criterios que deban ser cumplidos por las áreas o los mercados que posteriormente serán analizados con mayor profundidad. No se trata de seleccionar a los países más favorables; lo importante es poder eliminar aquellos que no cumplan los criterios que hayamos elegido como básicos.

Algunos ejemplos son:

- Nivel de desarrollo: países desarrollados (NAFTA, UE), países emergentes, países del Centro y Este de Europa, etcétera
- Crecimiento: países con una previsión de crecimiento del PIB superior al 5 por ciento, crecimiento de las importaciones en los últimos tres años superior al 7 por ciento de media anual, etcétera
- Lingüístico: inglés, francés, español, etcétera
- Cultural: G3, CAN, MERCOSUR

Una vez que haya elegido los criterios y delimitado los bloques económicos que los formen, deberá listar por orden alfabético los diez países que considere más adecuados. En principio, es aconsejable elegir aquellos que tengan un mayor tamaño de mercado para su producto.

Preselección de mercados más favorables

En este capítulo se pide puntualizar cada uno de los países seleccionados en el párrafo anterior de acuerdo a unos criterios que le servirán para hacer un segundo filtro y con ello llegar a una preselección de mercados más favorable.

Selección del mercado objetivo

A partir de la preselección realizada en el punto anterior deberá valorar los cinco mercados que han obtenido mayor puntuación de acuerdo a los criterios que se establecen.

Por ejemplo, si ha preseleccionado como mercado favorable a Estados Unidos, tendrá una puntuación muy positiva en cuanto al tamaño del mercado (de hecho es el mercado más importante del mundo), pero quizá, mas bien baja en cuanto a rentabilidad / costo de acceso al mercado (los márgenes son muy estrechos debido a la gran competencia existente y, por otra parte, en la mayor parte de los sectores es necesario hacer fuertes inversiones en promoción y publicidad para poder vender). El resto de criterios de selección los tendrá que valorar de acuerdo a la información específica que ha podido obtener para su producto.

Una vez que haya seleccionado los mercados objetivos, deberá elegir aquellas regiones o ciudades por las que comenzaría la acción comercial. Si por ejemplo, es un exportador de flores a Estados Unidos, lo más aconsejable, en principio, sería empezar por el estado de Florida (Miami) y por las ciudades de la Costa Este (Nueva York, Boston, etc.). Si se trata de productos alimenticios se debe buscar aquellas ciudades donde las comunidades latinas son mayores y existe una mayor concentración de hispanos.

Formas de entrada

Selección de formas de entrada

Básicamente existen cuatro formas para vender en un mercado exterior:

- **La exportación directa:** la empresa tiene un equipo comercial propio (director de exportación / ejecutivos de exportación) que realiza la gestión de venta directamente con los clientes. Es útil para productos cuyo número potencial de clientes finales es reducido (Ej. Maquinaria de obras públicas o venta de productos alimenticios a grandes superficies) y, por tanto, se pueden atender directamente desde el país. El éxito dependerá de la profesionalidad del equipo comercial (conocimiento del producto, estrecha relación con los clientes) y de que éste proporcione información al resto de la empresa sobre los mercados exteriores (feed back). En casos como el de Venezuela, ha funcionado la alianza con mercados de ese país (Ej. CADA - NOEL - MAVESA).

- **Agente comercial:** actúa en representación de la empresa, pero tiene poderes muy limitados. No es cliente sino un intermediario que presenta y negocia la oferta con clientes finales o distribuidores. Es útil cuando el número de clientes finales en un país extranjero es demasiado elevado para atenderles desde el propio país (la venta de textiles de hogar o de muebles suelen utilizar esta figura para el comercio exterior).

- **Importador / Distribuidor:** es la forma más utilizada por las empresas colombianas que exportan. El distribuidor cuenta con su propia cartera de clientes y ofrece servicios como el transporte, almacenamiento, servicio post venta, etcétera Es nuestro cliente, ya que compra en firme.

- **Filial comercial:** es una forma de entrada que puede utilizarse cuando ya se ha alcanzado un cierto volumen de ventas en un mercado. Presenta numerosas ventajas como la relación directa con el cliente, la libertad para fijar precios finales y la

eliminación de márgenes comerciales, con mayor agilidad en la distribución, y posibilidad de prestar un servicio post venta eficiente, entre otras. El inconveniente es que exige una inversión que no es necesaria en las otras formas de entrada y, en definitiva, asume un mayor riesgo y grado de compromiso. Alpina, productos alimenticios, ha establecido en Ecuador su filial con gran éxito.

Exportación directa

Además de las visitas en el país de destino a potenciales clientes, a través de vendedores propios, que es la forma de venta directa más usual, existen otras formas de venta directa mediante diferentes medios de comunicación y eventos comerciales.

En las ferias internacionales más importantes se reúnen un gran número de expositores y visitantes que, en un corto lapso (de 3 a 5 días), pueden sentar las bases para iniciar una relación comercial. Existen ferias sectoriales (las más importantes se celebran en Alemania y EUA) y ferias multisectoriales, Feria Internacional de Bogotá y las de otros países de Latinoamérica y Estados Unidos.

También hay bases de datos de Bancos, Cámaras de Comercio, Proexport, etcétera con ofertas y demandas de gran diversidad de productos que pueden servir para un primer contacto entre exportadores e importadores.

En sectores como la construcción, la ingeniería o los suministros de material médico, gran parte de la oferta se canaliza a través de concursos internacionales convocados por entidades oficiales y cuya financiación corre a cargo de alguna institución multilateral de desarrollo.

Agentes comerciales / distribuidores:

Criterios de selección

Si se toma la decisión de contratar un Agente Comercial o Distribuidor, habrá que fijar unos criterios para su selección, ya que si bien existirá un número importante de candidatos para representar o distribuir nuestros productos, no será fácil acceder a los mejores. Algunos de los criterios más útiles para la empresa con poca experiencia internacional son:

- Que tenga experiencia y conocimiento de las técnicas de importación, ya que de esta forma suplirá las carencias de la empresa exportadora.
- Que proporcione una información de mercado que sirva para tomar las decisiones de marketing - mix internacional.
- Si es un producto técnico, que tenga conocimiento del mismo y que esté en condiciones de prestar un servicio post venta.

Si la empresa ya tiene experiencia internacional y un mayor potencial de ventas, deberá seleccionar agentes distribuidores que:

- Le permitan acceder a los clientes potenciales más importantes.
- Posean una organización con una red comercial que cubra todo el territorio.
- No comercialice productos competidores.
- Se involucre en las políticas de mercadeo internacional

En ambos casos la empresa exportadora debe buscar agentes / distribuidores fiables y para ello es bueno recurrir a criterios como la antigüedad en el negocio, la ética empresarial o la solvencia económica.

Condiciones de negociación

Una vez que se ha seleccionado al agente / distribuidor es necesario establecer unas condiciones que delimiten la relación comercial entre ambas partes. Los aspectos que deben tratarse son los siguientes:

- **Exclusividad**: debe ser recíproca. Si por ejemplo, se le concede al agente / distribuidor la exclusividad para vender el producto en un determinado territorio, él debe comprometerse a no vender un producto competidor del mismo país de origen.

- **Precios / descuentos:** deben establecerse cláusulas de revisión y actualización en función de ciertos parámetros (precio de materias primas, evolución del tipo de cambio, etc.). Se pueden establecer unos descuentos a partir de determinado volumen de pedido o por objetivos alcanzados a final de año.

- **Precios a cliente final:** también es un elemento a negociar, si bien no se puede obligar al distribuidor a vender a un determinado precio ya que está comprando en firme y soporta el riesgo de la operación, no obstante se le pueden marcar unos precios finales mínimos y máximos.

- **Prestación de otros servicios:** debe especificarse qué servicios puede prestar, tales como almacenamiento, transporte, montaje, servicio post venta, asistencia técnica, etcétera

- **Marcas comerciales:** se puede vender con la marca del fabricante o del distribuidor, o incluso ambas, lo que es

frecuente, por ejemplo, en el sector alimenticio o de aseo personal. Pero en ningún caso el distribuidor debe registrar a su nombre la marca del fabricante salvo que se otorgue el oportuno contrato de licencia.

- Promoción: también es aconsejable establecer los gastos de promoción y las acciones en ese sentido que se van a llevar a cabo, así como el aporte de cada una de las partes. Lo más aconsejable es que se realice al 50 por ciento.

- Información de mercado: debe buscarse la colaboración del agente / distribuidor para que informe periódicamente de la evolución del mercado (tendencias, competencia, aparición de nuevos productos, etc.

- Firma de contrato: en principio, garantiza en mayor medida el cumplimiento de los compromisos que se adquieran, aunque hay que tener precaución porque puede convertirse en una barrera para desarrollar el mercado. Siempre es aconsejable incluir un período de prueba y una cláusula de rescisión. Para esto es aconsejable recurrir a la asesoría de un abogado especializado.

Filial comercial

Si ha escogido esta forma de entrada deberá hacerse una estimación de los costos en los que se incurriría para instalarse en el país y la ciudad elegidos. Calcule los costos de instalación y los de funcionamiento del primer año. Valore cada uno de los puntos de la forma mas realista posible, tomando como referencia la información de precios del país extranjero.

licenciador tiene la tecnología y el saber hacer (know how), el licenciatario recibe los derechos exclusivos a producir y a vender en un territorio concreto. Cuando el conocimiento técnico que se cede no está protegido por una patente se habla de "Asistencia Técnica".

Formas de entrada / mercado objetivo

Para la empresa con recursos escasos, a veces lo fundamental es encontrar el canal de distribución o el cliente antes de decidir cómo acceder al mercado. Sin embargo, la forma de entrada elegida será decisiva para el éxito a medio plazo de la internacionalización. Deben tenerse en cuenta estos factores:

- Nivel de inversión inicial.
- Grado de complejidad del mercado.
- Riesgo asumible.
- Control operativo del mercado.
- Volumen de ventas.
- Tiempo para conseguir los objetivos.

Producto

Un factor de suma importancia a considerar es que los productos, debido a los grandes avances tecnológicos y a las comunicaciones, son cada día más similares, no solo en cuanto a las características sino respecto a la satisfacción de las necesidades del consumidor. La presentación, diseño y empaque tiene una similitud muy grande que a veces confunde. La calidad es un factor de gran importancia para poder competir en el mercado externo. Sin embargo, en los países en vías de desarrollo ésta queda muy supeditada al precio, pues los niveles de ingreso de las gentes son muy bajos y muchos

productos que uno cree han desaparecido debido al desarrollo y las nuevas tecnologías, están presentes y se venden a precios accesibles para la población de bajos recursos.

En Colombia, principalmente en las regiones de Antioquia, Viejo Caldas y Costa Atlántica, se come la arepa de maíz y para ello se requiere un molino rudimentario que se conoce por su marca, "Corona". Creería uno que ha sido reemplazado por harinas de maíz procesado como la Areparina, Harina Pan, Promasa u otras marcas comerciales que hay en el mercado, o por equipos mas sofisticados como Black and Decker o Samsung; sin embargo, la gente prefiere cocinar el maíz y luego molerlo en estos molinos rudimentarios, que cuentan con gran demanda en los principales supermercados de esas regiones.

Estandarización / adaptación

La innovación y la adaptación de los productos son muy importantes y usuales en muchos nuevos insumos que entran a los mercados internacionales; el caso del "Arequipe" de la empresa de lácteos Alpina de Colombia hay que destacarlo, pues se trata de un dulce o postre de leche que se comercia en Colombia y que esta empresa introdujo en Venezuela y Ecuador con gran éxito, logrando ventas similares a las logradas por la misma empresa en Colombia.

Son muchos los fracasos de introducción de productos a los mercados internacionales, las causas más frecuentes de estos fracasos son:

- Falta de análisis del mercado, pues se hace sobre estimaciones sobre la demanda que se puede lograr en un mercado, cifras

demasiado optimistas que estiman personas con baja experiencia y poco conocimiento de los consumidores y sus costumbres.

- Productos defectuosos. Diseños que no logran la satisfacción del consumidor, llevados a mercados que no los aceptan y ocasionan devoluciones que solo traen como consecuencias pérdidas en su lanzamiento.
- Inexistencia de una ventaja comparativa que lleve al cliente a preferir el producto y por lo tanto no permite una diferenciación notoria para el cliente.
- Campañas de publicidad mal concebidas o dirigidas a segmentos de mercado que no consumen el producto, de ahí la importancia de una buena agencia que investigue antes de realizar las campañas en un país extranjero.

Normativa legal

El conocimiento de las normas legales vigentes en los países donde se va a llevar el producto es de gran importancia y debe ser consultado con los abogados que conocen esta materia en el destino donde se va a comercializar; de no hacer las consultas requeridas se puede incurrir en fracasos que hay que lamentar.

Atributos

El producto significa mucho más de lo que se fabrica o vende, hay una serie de atributos del producto que el cliente evalúa y busca, como esos atributos o características pueden satisfacer necesidades y es fundamental conocerlos para resaltarlas frente al cliente.

Marca

La marca es muy importante y ella es una de las nuevas tendencias del mercadeo, pues su fortalecimiento y posicionamiento en un país es un gran apoyo para lograr una comercialización exitosa. Coca Cola, Alpina, Éxito, Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, IBM, Microsoft, son marcas que jamás olvidamos y a las que asociamos con calidad y servicio de buenos productos.

Hay elementos del producto que deben conocerse claramente: imagen del producto, que no es más que la opinión que tienen de él los clientes y distribuidores; difusión del producto, que se hace mediante campañas publicitarias por parte del exportador o el distribuidor en el país al que se exporta y, por último, la presentación del producto, marca, servicio, empaque y envase que conforman un gran atractivo para el cliente.

Cómo evaluar un producto en un mercado externo

1. Lo primero que tenemos que hacer es dimensionar el país mediante el conocimiento de información como: habitantes, distribución por edades, etcétera
2. Zonas del país, climas, distancias y otros factores que afectan la demanda del producto.
3. Ingreso per-cápita.
4. Demanda del producto.
5. Producción local.
6. Importaciones.
7. Precio y calidad de la competencia.
8. Cotizaciones FOB, CIF.
9. Condiciones de venta C/C.
10. Estilo, calidad.

11. Plazos.
12. Recursos naturales.
13. Economía, balanza de pagos, reservas, etcétera
14. Convertibilidad de la moneda.
15. Recursos naturales.
16. Restricción a importaciones.
17. Derechos de aduana.
18. Permisos sanitarios
19. Promoción y publicidad.
20. Ferias y exposiciones.

Precio

El precio es un factor determinante en la negociación internacional, máxime en los países latinoamericanos donde la capacidad de compra de los consumidores está limitada por bajos salarios y por un desempleo alto que deja muy pocos compradores con buena capacidad adquisitiva; por ello deben tenerse en cuenta todas las consideraciones posibles para fijar un precio que facilite la entrada de nuestro producto al mercado externo.

Los métodos de fijación de precios más utilizados son:

1. Costos más un Mark Up

Es uno de los métodos más tradicionales, consiste en agregar un porcentaje de utilidad a los costos del producto, acorde con las políticas de la compañía en cuanto a ganancias se refiere. Algunos consideran que un esfuerzo exportador, con todas las dificultades que implica, no debe hacerse con un margen sobre ventas inferior al 50 por ciento, otros, dependiendo del tipo de producto, se contentan con un 30 por ciento. Dependiendo de las políticas que

fijen las directivas se decide el margen a aplicar para mantener una rentabilidad acorde con los objetivos de la empresa.

Un ejemplo de esto es el siguiente, buscando obtener el 40 por ciento de margen sobre venta, no sobre costo.

COSTO DIRECTO	**$ 3.600**
Materia prima	2.400
Mano de obra	800
Insumos	300
Depreciación	100
COSTO INDIRECTO	**$ 624**
Gastos de administración	200
Gastos de venta	100
Gastos financieros	324
COSTO TOTAL	**$ 4.224**
Utilidad sobre ventas 40%	2.816
PRECIO DE VENTA	**$ 7.040**

2. Precio de la competencia

La observación del precio de competencia, principalmente del líder del mercado, coloca un límite en el precio que se debe fijar para entrar a un mercado. Con esta base se toma la decisión de fijar un precio que permita un fácil acceso al mercado externo; entrar con precios superiores a los de la competencia que está posicionada en un mercado, requiere de unas ventajas competitivas muy notorias que puedan ser fácilmente observadas por el cliente y conocidas por éste para establecer preferencia por el producto.

3. Precio según las funciones de mercadeo

Se debe establecer el precio según las funciones de mercadeo: función de ventas, almacenamiento, transporte, manejo de

inventarios, seguros, servicio post venta etcétera, es muy utilizada por aquellas empresas que tienen un buen sistema de información que permite definir claramente el costo de cada una de las funciones, para lograr así determinar un precio que los cubra y deje un remanente.

4. Precios a costos variables

Algunas empresas que tienen una alta participación de mercado en el país de origen, establecen precios de exportación teniendo en cuenta solamente los costos variables, y sobre ellos fijan un margen que les permite entrar en esos mercados con gran ventaja de precios para reestructurarlos una vez hayan adquirido una cuota de participación. Esto es posible porque los costos fijos los cubren con las ventas nacionales y dejan solamente los variables para cubrir en el mercado de exportación. Estos son acusados con mucha frecuencia de dumping, dificultando su posterior entrada por las restricciones que les ponen y las dificultades que impone el país de origen.

Incoterms

Los Incoterms fueron establecidos por la Cámara de Comercio Internacional para dejar claros los términos comerciales a los que se someten los importadores y exportadores, evitando así conflictos al desconocer los términos de negociación.

FAS (Free Alongside Ship). La entrega de la mercancía se realiza cuando es colocada por el vendedor al costado del buque en el puerto de embarque convenido.

Son por cuenta del comprador todos los costos y riesgos de pérdida

o daño de la mercancía desde ese momento. Este incoterm exige al vendedor despachar la mercancía en aduana para la exportación.

FOB (Free on Board). El vendedor tiene la obligación de cargar la mercancía a bordo del buque en el puerto de embarque especificado en el contrato de venta.

El comprador selecciona el buque y paga el flete marítimo. La transferencia de riesgos y gastos se produce cuando la mercancía rebasa la borda del buque. El vendedor se encarga de los trámites para la exportación.

CFR (Cost and Freight). El vendedor paga los gastos de transporte y otros necesarios para que la mercancía llegue al puerto convenido, si bien el riesgo de pérdida o daño de la mercancía se transmite de vendedor a comprador una vez ésta haya sido entregada a bordo del buque en el puerto de embarque, y haya traspasado la borda del mismo. También exige que el vendedor despache la mercancía de exportación. El seguro es a cargo del comprador.

CIF (Cost, Insurance and Freight). El vendedor tiene las mismas obligaciones que bajo el CFR, si bien, además, ha de contratar y pagar la prima del seguro marítimo de cobertura de la pérdida o daño de la mercancía durante el transporte, ocupándose, además, del despacho de la mercancía en aduana para la exportación.

DES (Delivered ex Ship). La mercancía es puesta por el vendedor a disposición del comprador a bordo del buque, en el puerto de destino convenido, sin llegar a despacharla en aduana para la importación. El vendedor asume los costos y riesgos de transportar la mercancía hasta el puerto de destino, pero no de la descarga. Sólo se usa en caso de transporte marítimo.

DEQ (Delivered ex Quay). El vendedor cumple su obligación de entrega cuando pone la mercancía a disposición del comprador sobre el muelle y una vez descargada, en el puerto de destino convenido. En este término es el comprador el obligado a realizar el despacho aduanero de la mercancía para la importación y soporta los costos de flete y seguro. Sólo es usado para transporte marítimo.

DAF (Delivered at Frontier). El Vendedor cumple su obligación, cuando, una vez despachada la mercancía en la aduana para la exportación, la entrega en el punto y lugar convenidos de la frontera, antes de rebasar la aduana fronteriza del país colindante y sin responsabilidad de descargarla. Es de vital importancia que sea definido con precisión el término "frontera".

EXW (Ex Works). El vendedor se obliga a poner a disposición del comprador en su establecimiento o lugar convenido (Ej. fábrica, taller, almacén, etcétera), sin despacharla para la exportación ni efectuar la carga en el vehículo receptor, concluyendo sus obligaciones.

FCA (Free Carrier). El vendedor entrega la mercancía y la despacha para la exportación al transportador nombrado por el comprador en el lugar convenido. El lugar de entrega elegido determina las obligaciones de carga y descarga de la mercancía en ese lugar: si la entrega tiene lugar en los locales de vendedor, éste es responsable de la descarga; si la entrega ocurre en cualquier otro lugar, el vendedor no es responsable de la descarga.

CPT (Carriage Paid to). El vendedor contrata y paga el flete de transporte de la mercancía hasta el lugar de destino convenido. El

riesgo de pérdida o daño se transfiere del vendedor al comprador cuando la mercancía ha sido entregada a la custodia del primer transportador designado por el vendedor, en caso de existir varios. El despacho en aduana de exportación lo realiza el vendedor.

CIP (Carriage and Insurance Paid to). Este término obliga al vendedor de igual forma que el CPT y además debe contratar el seguro y pagar la prima correspondiente, para cubrir la pérdida o daño de la mercancía durante el transporte, si bien solo está obligado a contratar un seguro con cobertura mínima.

DDU (Delivered Duty Unpaid). El vendedor entrega la mercancía al comprador en el lugar convenido del país de éste último, no despachada para la aduana de importación y no descargada de los medios de transporte, a su llegada a dicho lugar. El término DDU puede utilizarse en cualquier medio de transporte.

El vendedor debe asumir todos los gastos y riesgos relacionados con llevar la mercancía hasta el lugar convenido. El comprador ha de pagar otros gastos adicionales y soportar los riesgos en caso de no poder despachar la mercancía en aduana para su importación a su debido tiempo.

DDP (Delivered Duty Paid). En este término el vendedor realiza la entrega de la mercancía al comprador, despachada para la importación y no-descargada de los medios de transporte a su llegada al lugar convenido del país de la importación.

El vendedor asume todos los gastos y riesgos, incluidos derechos, impuestos y otras cargas por llevar la mercancía hasta aquel lugar, una vez despachada en aduana para la importación.

Presentación de la oferta

La oferta debe incluir una carta de presentación que incluya una breve historia de la compañía, productos y una oferta general con los siguientes datos:

PRODUCTO:	Descripción detallada de sus características y beneficios.
PRECIOS:	En dólares, por unidades o presentaciones habituales.
PLAZO:	El plazo estipulado. Ej. 60 días F / F.
PAGO:	Carta de crédito, confirmada, irrevocable, pagadera contra documentos de embarque, nombre del banco con sus claves de pago.
PLAZO DE ENTREGA:	Es muy importante dejar constancia del plazo de entrega.

Se deben adjuntar:

- Catálogos.
- Lista de clientes habituales.
- Listas de precios.
- Cartas de satisfacción de los clientes.

Contrato de Distribución

Entre los suscritos, a saber: COLEXIMPORT, sociedad anónima, identificada con Número de Identificación Tributaria (NIT) __________________, quien en adelante y para los efectos del presente contrato se denominará el PROVEEDOR, SPAAS KAARSEN IBERICA sociedad anónima, quien en adelante y para

los efectos del presente contrato se denominará el DISTRIBUIDOR, hemos acordado celebrar el presente contrato de distribución previas las siguientes consideraciones:

1. La compañía SPAAS KAARSEN IBERICA, centrará sus actividades de venta en el territorio correspondiente a la Comunidad de Madrid en España, y no podrá abrir sucursales ni tener algún almacén para su distribución fuera del territorio concedido.
2. La compañía SPAAS KAARSEN IBERICA se compromete a no comprar los productos objeto de contrato a otros proveedores diferentes del contratante.
3. La compañía SPAAS KAARSEN se obliga a comprar surtidos completos de productos en cantidades mínimas de 5.000 velas mensuales.
4. Que con fecha noviembre 10 / 2000, se reunieron los representantes legales de COLEXIMPORT y SPAAS KAARSEN IBERICA y llegaron a un acuerdo para realizar el presente Contrato de Distribución bajo las siguientes cláusulas:

PRIMERA.- El contrato de distribución tendrá una duración de dos (2) años a partir de la firma de las dos partes, con la posibilidad de prorrogarlo el tiempo que se acuerde dentro de una de las cláusulas.

SEGUNDA.- COLEXIMPORT se obliga a la entrega de la mercancía DIF puerto de destino previamente acordado, en una cantidad mínima mensual de 5.000 velas, la forma de pago se realizará contra la factura comercial enviada por COLEXIMPORT a través de cualquier medio de comunicación. En caso de que la demanda sobrepase las cantidades mínimas establecidas en el presente contrato, el DISTRIBUIDOR avisará con un periodo

mínimo de treinta (30) días al PROVEEDOR para que este pueda cumplir con el requerimiento.

TERCERA.- El proveedor se compromete a satisfacer los pedidos que haya aceptado.

CUARTA.- Si en algún caso el PROVEEDOR se viera en la necesidad de dar por terminado el contrato, está obligado a dar aviso al DISTRIBUIDOR con una antelación de noventa (90) días fecha calendario, sin que haya lugar a indemnización. De no ser así, el PROVEEDOR tendrá que pagar al DISTRIBUIDOR un equivalente al valor de las mercancías que dejó de atender el DISTRIBUIDOR.

QUINTA.- La participación en ferias y exposiciones correrá por cuenta del DISTRIBUIDOR.

SEXTA.- Los productos que se acordó distribuir son VELAS ARTÍSTICAS, clasificado bajo la posición arancelaria 3406190000.

Para constancia se firma en la ciudad de Bogotá DC, a los diecisiete (17) días del mes de noviembre de 2000, en dos (2) ejemplares de idéntico tenor.

FIRMA DEL EXPORTADOR
CC.
POR Nombre empresa exportadora

FIRMA DEL DISTRIBUIDOR
CC.
POR Compañía distribuidora

Cálculo de precios de exportación

Para calcular la oferta de exportación debemos tener en cuenta todos aquellos costos que intervienen en la operación de exportación de nuestros productos, a continuación un ejemplo:

HOJA DE CÁLCULO DE PRECIOS DE EXPORTACIÓN

PRODUCTO POSICIÓN ARANCELARIA	Cantidad peso y volumen
1. COSTO DEL PRODUCTO 2. - Fabricación - Empaques de exportación - Etiquetas de exportación - Costo fábrica - EXW Venta directa	5. GASTOS PORTUARIOS - Manejo de carga - Costos de puerto - Bodegaje - Vigilancia en puertos - Cargue y estiba - Otros
1. COSTOS DE COMERCIALIZACIÓN - Promoción en el exterior - Comisión a representante en país de origen - Comisión representante en país de destino - Costo Fábrica EXW	6. COSTOS FINANCIEROS - Crédito al comprador - Seguro de crédito al exportador
3. TRANSPORTE Y SEGUROS LOCALES - Fletes de fábrica a puerto - Seguros fábrica Puerto - Costo franco terminal	7. OTROS COSTOS DE EXPORTACIÓN - Varios: muestras - Costos FOB puerto de despacho
4. COSTOS VARIOS - Comisión agente de aduana - Costo documentos de exportación - Costo certificado de origen - Costo directo unitario	8. COSTO TRANSPORTE INTERNACIONAL - Marítimo: puerto de origen a puerto de destino - Costo CFR puerto de destino

DISTRIBUCIÓN

La decisión de escoger un canal de distribución para hacer llegar los productos a los consumidores en un país que hemos elegido para comercializarlos es de gran importancia para lograr el éxito en el mercadeo de los mismos. Podemos iniciar con un agente, un mayorista, vender a minoristas, elegir una Trading o tener un representante en el país donde queremos llevar las mercancías.

Selección del canal

Para seleccionar adecuadamente un canal de distribución debemos tener en cuenta factores como:

- Capacidad de la empresa que hemos escogido para distribuir el producto.
- Importancia del canal desde el punto de vista del usuario final, cercanía, tipo de almacén.
- Costo de distribución del producto.

Canales para productos de consumo

Fabricante	Fabricante	Fabricante	Fabricante
			Agente
	Mayorista	Agente	
Detallista			Mayorista
	Detallista	Detallista	
			Detallista
Consumidor	Consumidor	Consumidor	Consumidor
Bebidas	Licor	Vestuario	Electrodomésticos

Canales para productos industriales

Fabricante	Fabricante	Fabricante
Agente	Distribuidor	Agente
		Distribuidor Industrial
Industrial Usuario	Industrial Usuario	Industrial Consumidor
Torno para metales	Puertas Aceite	Aceite Lubricante

Canales para servicios

Empresa de servicios	Empresa de servicios
	Broker
Agente	
	Agente
Consumidor o usuario	Consumidor o usuario
Servicios de Internet	Seguros de vida

Las Trading Co.[7]

En muchas ocasiones es importante seleccionar una Trading Co. A la que se encomienda manejar todo nuestro negocio en el mercado externo, depende del volumen de negocios que tengamos, puede ser interesante o no para ellas distribuir nuestras mercancías. En Colombia las C.I o Comercializadoras Internacionales prestan un servicio que puede ser apto para manejar negocios de alto volumen.

[7] La Trading Co. Japonesas, Sogo Shosa, son utilizadas por los fabricantes de ese país para colocar sus productos en los mercados que la empresa fabricante no conoce.

Perfil del Distribuidor

- Infraestructura del distribuidor: bodegas, sistemas de almacenamiento, transporte, sistemas logísticos, etcétera
- Capacidad económica del distribuidor.
- Grupo de ventas.
- Posicionamiento en el sector económico de nuestro producto.
- Conocimiento del mercado.
- Adaptación a las políticas de mercadeo de la empresa.

Logística Internacional

Los tiempos modernos exigen que el distribuidor tenga una infraestructura logística que garantice una excelente distribución de los productos, el almacenamiento, los sistemas tecnológicos para el manejo de los inventarios en una forma técnica, el software que optimice el transporte mediante sistemas de mapeo que permitan la inclusión de GPS (Global Position System) para controlar tiempos y rutas así como la entrega oportuna de la mercancía.

La distribución física no es solamente el transporte de las mercancías, es la ubicación de las bodegas y los almacenes periféricos, incluye los costos de todas las actividades involucradas[8].Un buen sistema de distribución física tiene mas beneficios y da resultados excelentes en el manejo de los inventarios, facilita el cálculo de costos reales, soluciona los obstáculos de la geografía, utilizando el transporte multimodal de vapor, ferrocarril, tren y camión.

[8]CLINTON, Steven, Logistics Strategy, International Marketing Review, 1996

El embarque de mercancías a otros países se diferencia del transporte nacional. Los bienes están fueran de control por parte del exportador, por más tiempo, se requieren documentos de embarque más complejos, la velocidad y la entrega son distintas. Hay gran diferencia entre carga marítima y la utilización de mensajería aérea express y el envío de los paquetes, son todas estas posibilidades.

Lo más novedoso es el transporte mediante el uso de contenedores con los cuales se logra un transporte multimodal, disminuyendo costos y pérdidas por robo y daños.

La carga aérea internacional es un factor importante para artículos de alto valor o muy perecederos, como son las flores; permite ahorrar en empaques, trámites y otros costos que afectan la comercialización en otros países

Pedido, transporte y documentación

El pedido es muy importante para confirmar la negociación y evitar confusiones al despachar la mercancía de acuerdo con las condiciones exigidas por el cliente, por ello el uso de los incoterms debe ser muy cuidadoso para evitar malos entendidos.

La carta de crédito como instrumento de pago da seguridad a los comerciantes y asegura para el proveedor la obtención de su dinero en el tiempo y cantidades pactadas; éstas deben ser confirmadas, irrevocables y pagaderas contra documentos de embarque o estableciendo plazos prudenciales de 60, 90 y 120 días; en ellas se debe indicar el tipo de transporte convenido y la documentación que debe enviarse para nacionalizar la mercancía en el país de destino. El certificado de origen es muy importante para obtener

los beneficios para bajos aranceles pactados en los grupos como CAN, NAFTA, G3, Mercosur, CARICOM, Unión Europea o cualquier otro convenio que se utilice para realizar la operación.

Promoción y publicidad

Lo primero que se debe tener en cuenta en la promoción y publicidad en los países extranjeros son las diferencias culturales y las palabras que tienen diferentes significados en cada uno de ellos, para utilizar las expresiones idiomáticas adecuadas que mantengan el respeto por las raíces culturales y la lengua de cada país.

Si Alka Seltzer quiere hacer un anuncio para combatir el guayabo debe tener en cuenta los diferentes significados y las palabras que lo identifican en cada país, ejemplo:

Colombia	Guayabo
Ecuador	Chuchaqui
Venezuela	Ratón
México	Resaca
Argentina	Resaca

Folletos, ferias y presupuesto

La promoción estimula la compra e induce al comprador a visitar el supermercado o el almacén. En países en vías de desarrollo como el nuestro se utilizan los descuentos en dinero, la presencia de grupos musicales, obsequios de discos, regalo de muestras, etcétera, que atraen a los clientes.

Hay promociones de lanzamiento del producto que difieren mucho de las promociones que se hacen para disminuir el nivel de

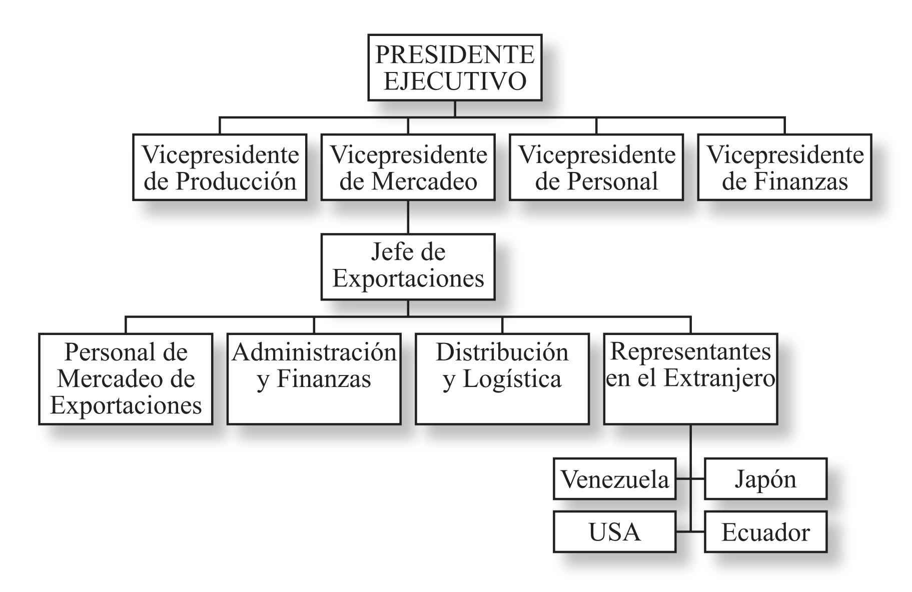
inventarios. En la Ferias especializadas puede hacerse la promoción de productos y servicios y aprovechar la afluencia de compradores especializados para promover el producto. Las relaciones públicas contribuyen a la campaña promocional de un producto o una marca en una forma muy efectiva, y su costo es muy bajo en comparación con otros tipos de promoción.

Los folletos contribuyen a dar una mejor presentación del producto a todos aquellos que estén interesados en él.

Por último, el presupuesto de promoción debe ser coherente con el presupuesto de ventas de la empresa, generalmente se trata de un porcentaje del presupuesto de publicidad para folletos, ferias, muestras y regalos para los clientes.

ORGANIZACIÓN

Estructura de un Departamento de Exportación



Organización internacional

El departamento encargado de las exportaciones de la empresa debe tener una clara delimitación de funciones y descripciones de puestos en los que se asigne el trabajo a personas responsables que hayan sido elegidas de acuerdo al perfil para el desempeño de sus funciones. Lo menos que puede pedirse es que tengan formación en Negocios Internacionales o en Mercadeo Internacional, que sean bilingües, condición que se requiere para una adecuada comunicación con los clientes potenciales y que tengan conocimientos de la cultura de los países que van atender.

Plan de organización para el mercado internacional
A. Equipo directivo (perfiles) del personal de exportaciones
B. Organigrama
C. Personal Área de ventas internacionales
D. Perfil
E. Sistema salarial y comisiones • Salarios fijos • Comisiones • Bonificaciones
Total de beneficios

FINANCIACIÓN Y CONTROL

Ventas a crédito y sistemas de control

Las ventas a crédito deberán estar respaldadas por cartas de

crédito: irrevocables, confirmadas, pagaderas contra presentación de documentos de embarque o a un tiempo prudencial después del despacho, que no debe ser muy extenso porque tendremos que recurrir a créditos que nos compensen la suma y generalmente tienen un costo financiero apreciable, excepto cuando se trata de financiaciones previas que otorgan las entidades oficiales y pueden obtenerse a través de los bancos comerciales, los tiempos de repago de éstas son frecuentemente a seis meses cuando se trata de capital de trabajo.

Debemos establecer sistemas de control que nos permitan conocer el estado de las exportaciones desde la orden de fabricación, los procesos, inventarios y despachos, hasta la facturación y recaudación de la misma.

Apoyo a la Internacionalización

El gran apoyo a la internacionalización y especialmente a las exportaciones lo prestan las entidades oficiales como son Proexport (www.proexport.gov.co) y Bancoldex (www.bancoldex.gov.co), a través de las que pueden obtenerse créditos para capital de trabajo, compra de equipo e infraestructura a tasas de interés bajas.

ANEXOS

ANEXO Nº 1 - ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD ENTRE LATINVESTCO S.A. Y ________________________________

Entre los suscritos **PATRICIO BALLI BAWER**, identificado con cédula de ciudadanía Nº 18.088.840 expedida en Bogotá, obrando en calidad de Representante Legal de **INVESTCO S.A.**, entidad con domicilio en Bogotá DC., que en adelante se denominará **LA EMPRESA**, por una parte; y, _______________ identificado con cédula de ciudadanía Nº _________________, actuando en su propio nombre y / o en representación de ____________________ empresa constituida mediante escritura pública Nº _____________ de la notaría ________, quién en adelante se denominará **EL POSIBLE INVERSIONISTA**, por la otra parte, mediante este documento suscriben el presente acuerdo de confidencialidad, previas las siguientes consideraciones y declaraciones:

a. Que las partes han acordado manejar información que podría utilizarse en el futuro para preparar una propuesta financiera de compra-venta.
b. Que para desarrollar las actividades señaladas se adelantarán conversaciones de carácter formal e informal y se tendrá acceso o se utilizará información, datos, documentos, procedimientos, precios, información comercial y técnica, fórmulas de carácter reservado, incluyendo sin limitación información técnica, financiera, comercial y estratégica, conocimientos de

procedimientos y métodos de **AGROINDUSTRIAS LIMONARIA S.A.** sobre cuyos aspectos es necesario para EL POSIBLE INVERSIONISTA observar absoluta discreción, motivo por el cual declaran tal información como de carácter confidencial.

c. Que se requiere un manejo cuidadoso y responsable de la información de tal manera que se proteja la propiedad, el secreto industrial y la información comercial de quienes suscriben el presente acuerdo. Por lo anterior las partes acuerdan:

PRIMERO. OBJETO.- El presente documento tiene como finalidad establecer los términos, las condiciones y los procedimientos que permitirán a **EL POSIBLE INVERSIONISTA** el acceso, utilización y manejo de la información, datos, documentos, procedimientos, precios, información comercial y técnica y fórmulas de carácter reservado que entregará más adelante **LA EMPRESA** y, en caso de acordarse, la posibilidad de presentación a terceras personas.

SEGUNDO. DEFINICIÓN DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL.- Para los efectos del presente acuerdo, se entiende como tal cualquier información, datos, documentos, procedimientos, precios, información comercial y técnica, fórmulas de contenido técnico, financiero, comercial o estratégico relacionados con las actividades, operaciones, negocios o proyectos presentes o futuros de **AGROINDUSTRIAS LIMONARIA S.A.**, mercados, catálogos o anuncios como "información confidencial", por **LA EMPRESA** como **PARTE REVELADORA** al momento de exponerla, presentarla o ponerla a disposición de **EL POSIBLE INVERSIONISTA** como **PARTE RECEPTORA.**

Toda la documentación confidencial suministrada directamente por **LA EMPRESA** se entregará a **EL POSIBLE INVERSIONISTA** identificado

en cada página como **"INFORMACIÓN CONFIDENCIAL"**, la cual se relacionará en la comunicación de envío; así mismo, será entregada en sobre cerrado, marcado con el mismo texto **"INFORMACIÓN CONFIDENCIAL"**.

TERCERO. EXCLUSIÓN DE CONFIDENCIALIDAD.- Las partes acuerdan que la información no tendrá carácter confidencial en los siguientes eventos:

1. Que haya sido del dominio público, o sea publicada sin intervención alguna de la parte receptora.
2. Que antes de revelarla estaba en posesión legítima de la parte receptora.
3. Que con posterioridad a la revelación, la información sea legalmente recibida de un tercero que tenga derecho para distribuirla sin notificación de ninguna restricción de revelarla posteriormente.
4. Que sea desarrollada de manera independiente, o adquirida por la parte receptora a través de personas que no han tenido acceso o conocimiento, bien sea directa o indirectamente, de tal información confidencial.
5. Que se revele con la aprobación previa y por escrito de la parte reveladora.
6. Que la revelación y / o divulgación de la información se realice en desarrollo o por mandato de una ley, decreto o sentencia o por orden de autoridad competente, en ejercicio de sus funciones legales.

CUARTO. OBLIGACIONES DE CONFIDENCIALIDAD.- Las partes se obligan a:

1. Mantener y guardar absoluta confidencialidad y reserva en relación con el contenido del presente acuerdo y la información

confidencial suministrada en virtud del mismo y en consecuencia convienen en no usar, aprovechar, divulgar o en cualquier forma dar a conocer a terceros la misma, so pena de ser responsables por la totalidad de los daños, perjuicios, gastos y costos, cualquiera sea su naturaleza, que la violación de dicha confidencialidad ocasione a la parte afectada o a terceros, pudiéndola utilizar únicamente para el propósito previsto en este acuerdo o para evaluar la posible realización de negocios mutuos o cualquier otro tipo de relación comercial entre las mismas partes que tenga vínculo con la misma información y en tales eventos previo acuerdo por escrito, para cumplir con los propósitos e intenciones que se señalen expresamente en dicho acuerdo escrito.

2. No editar, copiar, compilar, reproducir, vender, divulgar, intercambiar, publicar la información confidencial, ni utilizarla directamente o a través de terceros, en asuntos y / o actividades distintas a las acordadas en el presente documento.
3. Devolver toda la documentación confidencial que se les haya suministrado en desarrollo del presente acuerdo, en un plazo máximo de treinta (30) días hábiles contados a partir de la finalización del mismo.
4. No utilizar ni divulgar en forma alguna la información confidencial o cualquier información que se reciba en los términos del presente acuerdo, inclusive después de la devolución de la misma.

QUINTO. PROPIEDAD Y DEVOLUCIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN.- La documentación confidencial es de propiedad de **LA EMPRESA**. **LA EMPRESA** podrá solicitar su devolución en cualquier momento, mediante solicitud escrita; recibida la solicitud por **EL POSIBLE INVERSIONISTA**, éste tendrá un término máximo de diez (10) días hábiles contados a partir del día de recepción de la solicitud, para devolver la totalidad de la información confidencial que se le requiera.

SEXTO. CONFIDENCIALIDAD FRENTE A EMPLEADOS Y ASESORES.- Las partes convienen en limitar la disponibilidad de la información a que tengan acceso en virtud del presente convenio, únicamente a los empleados y asesores acreditados a tal fin y que deban conocer la información para efectos de desarrollar el objetivo del mismo, en todo caso, solo darán acceso a éstos a la información que sea estrictamente indispensable para la ejecución de los propósitos previstos en este documento y se establecerán las medidas que garanticen la efectividad de la reserva de la información por parte de éstos.

SÉPTIMO. INDEMNIZACIONES.- Se acuerda que, en caso de incumplimiento de cualquiera de las obligaciones derivadas del presente acuerdo, por acción u omisión, que le sean atribuibles a **EL POSIBLE INVERSIONISTA**, sus empleados o asesores, se indemnizarán todos y cada uno de los daños y perjuicios a **LA EMPRESA** o a terceros, las costas y expensas judiciales, los honorarios, si fuere del caso, que surjan o se causen como consecuencia de dichas circunstancias, hasta por los montos y valores legalmente permitidos.

OCTAVO. DURACIÓN.- Este acuerdo tendrá una duración de dos (2) meses contados a partir de la fecha de suscripción.

NOVENO. AVISOS Y NOTIFICACIONES.- Cualquier aviso o notificación que las partes deban o deseen realizar en relación con el presente acuerdo, deberá hacerse en forma escrita, señalando con absoluta claridad y detalle el propósito de la misma, utilizando un servicio de mensajería adecuado. Todo aviso, mensaje o comunicación debe presentarse en los siguientes domicilios:

INVESTCO S.A. Carrera 11ª Nº 90-25 primer piso, Bogotá.

DÉCIMO. LEGISLACIÓN Y JURISDICCIÓN APLICABLE.- Las partes convienen que este acuerdo se realiza, rige e interpreta por las disposiciones legales vigentes de la República de Colombia. En caso de su judicialización las partes convienen que de la misma solo serán competentes las autoridades y los tribunales de la República de Colombia.

DÉCIMO PRIMERO. DEL CONTENIDO Y MODIFICACIONES. El presente acuerdo no constituye oferta o propuesta entre las partes y representa el único acuerdo total y válido entre las mismas con respecto al objeto del mismo y por lo tanto, deja sin efecto cualquier acuerdo previo verbal o escrito, que al efecto pudiere existir o haber existido entre las partes. Así mismo, las partes convienen que cualquier modificación a lo aquí acordado requiere de documento escrito por éstas.

Para constancia, se firma en Bogotá DC, a los _______ (___) días del mes de _______ de dos mil dos (2002).

LA EMPRESA	**EL POSIBLE INVERSIONISTA**
PATRICIO BALLI B.	
CC Nº 18.088.840 de Bogotá	**CC. Nº**
REPRESENTANTE LEGAL	

ANEXO Nº 2 - PLAN DE NEGOCIOS DE COMPAÑÍA LA LIMONARIA LTDA.

ACEITES ESENCIALES

LA IDEA CENTRAL: APORTAR COMPETENCIA GERENCIAL PARA EL DESARROLLO DEL CAMPO AMPLIANDO HORIZONTES EN LA CONSTRUCCIÓN DE UNA COLOMBIA AGROINDUSTRIAL

OBJETIVO DEL PROYECTO

- Desarrollar el negocio de Aceites Esenciales en Colombia - Agro-Industrial.
- Inicialmente, produciendo Aceite Esencial de Limonaria con perspectiva de otros productos similares.
- Aprovechando las ventajas competitivas de Santander: geo-agronómicas, de organización social y técnicas.
- Orientado al mercado internacional.
- Generar desarrollo socio-económico de la zona

ORÍGENES DEL PROYECTO

- Esfuerzos desde 1997. Contratación Gobernación - FONADE - Pentacorp. Factibilidad de cítricos, con base en resultados UIS
- El resultado fue desfavorable. Pero se encontró oportunidad para este tipo de Agroindustria en Provincias de Guantená y Comunera. Microclima favorable. Experiencias Similares (Fríjol), Organización social - campesina fuerte.
- 1999- Recursos Fondo EMPRENDER-Ministerio de agricultura-En asocio con SEPAS y EL COMÚN. Plan Estudios Agronómicos. Plan Organización Planta y Plan de Promoción-Resultado: Corroborado proyecto en LemonGrass.

• 2000- Se da vía libre al proyecto por la Gobernación - Concurso Ventures.

LOS ELEMENTOS DE UN PLAN DE NEGOCIOS

Con visión internacional.

“La victoria suele ir a aquellos con suficiente ingenuidad y falta de experiencia como para subestimar los monumentales obstáculos a los que deben enfrentarse.”

Richard Feynman
Físico

El Plan de Negocio

- Obliga a las personas que están creando la empresa a analizar su Idea de Negocio sistemáticamente, lo que asegurará que ésta tenga realmente un gran impacto.
- Muestra las lagunas de conocimiento existentes y ayuda a subsanarlas de forma eficaz y estructurada.
- Asegura la toma de decisiones, de forma que se adopte un método bien enfocado.
- Sirve como herramienta central de comunicación para los diversos participantes en el proyecto.
- Hace surgir la lista de recursos que se van a necesitar y, de este modo, permite conocer los recursos que habrá que adquirir.
- Constituye una prueba experimental de lo que será la realidad. Si en la fase de creación del Plan de Negocio se descubre que existe la posibilidad de "estrellarse", no se habrá producido ningún daño irreparable. En cambio, si se descubre más tarde, dicha posibilidad podría tener efectos desastrosos en el negocio, para los inversores y para los empleados de la empresa.
- Un Plan de Negocio bien preparado, por consiguiente, constituye

la base sobre la cual levantar una Idea de Negocio y sirve para obtener la financiación necesaria para establecer y desarrollar con éxito una empresa.

- En la Etapa 1 se pone por escrito la Idea de Negocio. El obstáculo a superar es el de conseguir que los inversores se interesen en ella y la financien.
- En la Etapa 2, Se elabora la Idea de Negocio y se convierte en un Plan de Negocio. El obstáculo a superar es el de conseguir los fondos necesarios para crear la empresa.
- Para la Etapa 3, El Plan de Negocio está listo, y ahora se debe crear una empresa que funcione; una empresa que sea rentable y ofrezca un empleo interesante a muchas personas. Cuando se ha conseguido todo esto, ha llegado el momento de que los inversores iniciales se retiren: la empresa ya no es un start-up, sino una empresa establecida, que puede salir a bolsa y, opcionalmente, ser vendida a otra empresa.

"Apunta a la luna. Incluso si fallas, alcanzarás las estrellas".

Les Brown
Famoso Orador

"Lo primero es, entonces, una buena idea, y recuerde: La mejor forma de tener una buena idea es tener muchas ideas".

Linus Pauling
Químico

PREGUNTAS A RESOLVER EN UNA BUENA IDEA DE NEGOCIO

- ¿Cuál es el beneficio para el cliente?, O sea, ¿qué problema vamos a resolver? La primera característica que debe tener una Idea de Negocio es que ésta establezca con claridad qué necesidad va a satisfacer y de qué forma lo va a conseguir (producto o servicio).

- ¿Cuál es el mercado? La segunda característica de una Idea de Negocio con éxito es que sea capaz de demostrar la existencia de un mercado para el producto o servicio, y que identifique al grupo, o grupos, de clientes objetivos.
- ¿Cómo ganará dinero? La mayoría de los productos generan ingresos directamente (con clientes directos). En otros casos, el "mecanismo de generación de ingresos" puede ser más complicado; por ejemplo, el producto se entrega gratuitamente al cliente, y son los anunciantes quienes lo pagan. Así, la tercera característica de éxito de una Idea de Negocio es que deje muy claro cómo se generarán ingresos y en qué cantidad.
- Lista de comprobación

¿Responde nuestra Idea de Negocio las preguntas siguientes?

- ¿Qué tiene de innovadora nuestra Idea de Negocio?
- ¿Qué tiene nuestra idea de excepcional? ¿Puede protegerse con una patente?
- ¿Quién es el cliente? ¿Qué hará que el cliente compre el producto? ¿A qué necesidades da respuesta?
- ¿Por qué es el producto mejor que otras alternativas comparables?
- ¿Cuáles son las ventajas competitivas de la nueva empresa y por qué un competidor no podría simplemente copiar dichas ventajas?
- ¿De qué forma llega el producto al cliente?
- ¿Puede este producto hacer dinero? ¿Cuáles son los costos que conlleva y qué precio se puede pedir por él?

PLAN DE NEGOCIOS DE COMPAÑÍA LA LIMONARIA LTDA.

ESTRUCTURA DE UN BUEN PLAN DE NEGOCIOS CON VISIÓN INTERNACIONAL

Redactar un Plan de Negocio nos obliga a pensar de forma disciplinada, si queremos hacer un trabajo intelectual serio.

Una idea puede parecernos brillante al concebirla, pero puede fracasar al entrar en los detalles y las cifras.

1. EL EQUIPO DE TRABAJO

¿Nuestro Plan de Negocio ofrece una respuesta a las siguientes preguntas?

- ¿Quiénes son los miembros del equipo de trabajo y en qué destacan (estudios, experiencia laboral, logros, reputación empresarial)?
- ¿Qué experiencia y habilidades posee el equipo de trabajo que servirá para llevar a la práctica la Idea de Negocio?
- ¿De qué experiencia y habilidades carece el equipo? ¿Cómo y con quién debería completarse el equipo?
- ¿Qué motiva a cada uno de sus miembros?

ACEITES ESENCIALES. EL EQUIPO PROMOTOR: ELEMENTO ESENCIAL DE LAS VENTAS DEL PROYECTO

- Asociación El Común.
- Secretariado de Pastoral Social de San Gil. SEPAS.
- Fernando López Zapata
- Gabriel Salazar
- Clemencia Salazar, Ingeniero Agrónomo del Proyecto

ENTIDADES DE APOYO

- Gobernación de Santander.
- Escuela de Química de la UIS (Universidad Industrial de Santander) en cabeza de la Dra. Elena E. Stashenco (PhD Química).

¿PERO COMO VENDER EL PLAN DE NEGOCIOS?

PRIMERO, SEGUNDO Y TERCERO: pensar en función del mercado.

"Si no sabemos cuál es el beneficio para el cliente, estamos perdiendo el tiempo".

Branco Weiss
Empresario

LAS PREGUNTAS DELMERCADO

¿Hemos formulado la Propuesta Única de Venta de forma precisa y desde la perspectiva del cliente?

- ¿Qué clientes constituyen nuestro segmento objetivo? ¿Por qué resulta este segmento de especial interés para nuestra empresa?
- ¿Cuál es la dimensión del mercado en su totalidad? ¿Y la del mercado que a nosotros nos interesa? ¿Cómo va a evolucionar éste?
- ¿Quiénes son nuestros competidores? ¿Cuáles son los sustitutos de nuestro producto?
- ¿Cómo pretendemos ampliar nuestra cuota de mercado y nuestro volumen de ventas?
- ¿Cuáles van a ser nuestros precios?
- ¿Qué canales de distribución emplearemos?
- ¿Cuánto nos costará la publicidad?

EL MERCADO

- El Producto

  - Aceite Esencial de Limonaria.
  - Para satisfacer el mercado químico y de la industria de aromas y sabores, que utiliza el producto en perfumería, alimentos, farmacéuticos, productos naturistas, productos químicos, entre otros.

- El Cliente

  - Industria de aromas y sabores con presencia multinacional. (250 empresas).
  - Industria de aromas y sabores con presencia en un solo país (3000 empresas en el mundo).
  - Industrias químicas multinacionales que entran como clientes directos (50 empresas en el mundo).

- Promoción y penetración del mercado

  - Contacto Directo
  - Certificación de composición Físico-Química del producto
  - Página WEB

Una vez definido el tamaño del mercado, es necesario visualizar un modelo de operación o gestión.

"Para mí, la señal de que una empresa va a tener éxito es que sus componentes tengan como centro de atención exclusivo lo que desean hacer, y que prevean una cantidad de tiempo y esfuerzo para ello. Este centro de atención resulta esencial".

Eugene Kleiner

PREGUNTAS DELMODELO OPERACIONAL

- ¿Cómo es el sistema de negocio de la compañía?
- ¿Qué actividades de las incluidas en el sistema de negocio llevará a cabo la propia compañía y cuáles comprará ("fabricar o comprar")?
- ¿Cuál es nuestro enfoque? (tareas a manejar o a delegar)
- ¿Cuáles son las funciones empresariales que conforman la organización y cómo se hallan estructuradas?
- ¿Qué valores y normas definen a la organización (cultura corporativa)?
- ¿Con qué socios vamos a colaborar? ¿Cuáles son las ventajas de esta cooperación tanto para nosotros como para nuestros socios?

“Los negocios son como el ajedrez: para conseguir el triunfo, es necesario anticipar varios movimientos”.

Profesor William A. Sahlmann

CRONOGRAMA PRECISO DEACTIVIDADES

- A medida que se produce la expansión de la empresa, ¿qué tareas vamos a tener que llevar a cabo y cuál es la mejor forma de agruparlas en paquetes de trabajo?
- ¿Cuáles son los puntos clave para la ampliación de su empresa y cuándo tendremos que cumplirlos?
- ¿Qué tareas y puntos clave se hallan interconectados? ¿Cuál es el camino crítico?

SISTEMA DE NEGOCIO

- Actores

    - Grupo Promotor- Sociedad Anónima -
    - Núcleo de Productores de Limonaria - como empresa adelantan la destilación primaria

- Investigación y desarrollo sobre aceites esenciales (1)

  - Estudios y análisis de las características físico-químicas.
  - Estudios Agronómicos y Botánicos - inicialmente de la limonaria.

- Promoción de cultivadores y asistencia técnica (2)

  - Sensibilización, presentación y venta del proyecto a cultivadores potenciales.
  - Desarrollo de material didáctico y de apoyo. - Capacitación del personal de promoción y asistencia técnica.

- Productores y Cultivos Industriales (3)

  - Selección del área potencial.
  - Promoción y constitución del núcleo de cultivadores.
  - Siembra y explotación.

- Destilación primaria y pago a los cultivadores (4)

  - Transformación agroindustrial - destilación primaria.
  - Pago al cultivador - esquema de piscina

- Refinación de aceite (5)

  - Transporte a la planta. - Refinación.
  - Control de calidad en laboratorio.
  - Certificación de muestras-UIS.
  - Marketing y ventas.

Definido el modelo, es el momento de cuantificarlo financieramente y en términos de metas, sin embargo tengamos presente que:

"¿Qué cifras queremos ver? Cuando más consolidado está un negocio, más dependemos de las cifras. En el caso de las empresas de reciente creación, los números importan menos que las palabras".

Robert Mahoney
Director de un Banco de Inversión

PREGUNTAS SOBRE FINANCIACIÓN DEL PROYECTO

- ¿En qué hipótesis se apoya el Plan de Negocio?
- ¿Cuánto capital necesita la empresa hasta cubrir los gastos?
- ¿Cuánto dinero en efectivo se necesitará en el peor de los casos?
- ¿De dónde procederá el capital?
- ¿Qué rendimiento pueden esperar los inversores?
- ¿Cómo generaremos sus beneficios?

PLAN FINANCIERO

- Presentación de 3 escenarios (Normal, Pesimista y Optimista)
- Proyecciones a 10 años.
- Variables a sensibilizar.
- Rendimiento de Aceite.
- Precio de Venta.

El Plan de Negocios tiene un riesgo anunciado que es necesario medir:

"Uno de los grandes mitos sobre los empresarios es que van en busca de los riesgos, cuando toda persona en su sano juicio intenta eludirlos".

William A. Sahlmann

PREGUNTAS ALREDEDOR DEL RIESGO

- ¿Qué riesgos prevemos que podrían suponer una amenaza para el éxito de la empresa?
- ¿Cómo los afrontaremos y cómo reduciremos al mínimo su impacto?
- ¿Cuál es el efecto cuantitativo de cada uno de los riesgos (pronósticos)?
- ¿Cómo podría salir a flote la empresa en el caso de que se produjera la situación pésima?

RIESGOS ASOCIADOS

- Riesgo Técnico
  - Rendimiento por hectárea (densidad, follaje y número de cortes)
  - Rendimiento o calidades en la extracción del aceite esencial.
  - Riesgo inherente al desarrollo del cultivo.

- Riesgo Económico
  - Precio de venta.
  - Tasa de cambio.
  - Caída en la demanda del mercado (productos sustitutos, incremento oferta).

- Riesgo Social
  - No-respuesta del campesinado al esquema propuesto.
  - Condiciones de orden público.

Ya es la hora de negociar y vender el proyecto. ¿Cómo vender una idea?. ¿Cómo valorar esa idea?

"Lo bueno de hablar con un inversor de capital de riesgo es que te pone los pies en la tierra. No porque sea negativo, sino porque hace que te des cuenta de lo que realmente hará falta para triunfar".

Eugene Kleiner
Inversor en capital riesgo

PREGUNTAS EN LA VALORACIÓN DE EMPRESAS Y CAPTACIÓN DE FONDOS PROPIOS

- ¿Quiénes son los inversores con los que deseamos tratar?
- ¿Puede el inversor lograr su tasa de objetivo de retorno, y satisfacer sus otros intereses con nuestra empresa?
- ¿Cuál es un valor realista para la empresa? ¿En qué hipótesis se basan los cálculos?
- ¿Qué inversión conseguiremos y para qué porcentaje de los fondos propios?
- ¿Qué contribución adicional puede aportar el inversor, aparte de su compromiso financiero?
- ¿Cuáles son los acuerdos contractuales para la salida del inversor, y para posteriores aumentos de capital?

EL CASO DE ACEITES ESENCIALES

Es el estado actual del proyecto. Al respecto hemos tenido varios temas:

- Acercamientos a banqueros de inversión- tema del valor agregado. Tema de negociación.
- Valoración del aporte inicial de socios gestores.
- Empresa sin empresa.
- Los capitales extranjeros. Las visitas de apoyo.
- Los inversionistas interesados. El manejo de la información.

- Los fondos del gobierno. Demoras y dificultades.
- Como continuar dándole valor agregado. Estudios agronómicos.

Vivimos en un país sin un futuro previsible en lo económico - carencia de inteligencia creativa, es la hora de pensar por cuenta propia y definir lo que habremos de ser.

"No hay nada tan poderoso en el mundo como una idea a la que le ha llegado la hora".

Víctor Hugo

ANEXO Nº 3 - PLAN DE NEGOCIOS ZODIUM JEANS LTDA. EXPORTACIÓN DE JEANS

PERFIL DE LA EMPRESA:

NOMBRE:	ZODIUM JEANS LTDA.
DIRECCIÓN:	CALLE 37 No. 39 - 46 L3.
TELÉFONO:	351 89 70.
SECTOR ECONÓMICO:	TEXTILES Y CONFECCIONES.
OBJETO SOCIAL:	FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE JEANS.

MISIÓN DE ZODIUM JEANS

Procesar la tela nacional e importada y confeccionar prendas de vestir, siendo el jean la mejor alternativa para el cliente. Por ello, nos proponemos satisfacer a los clientes, brindándoles los mejores productos de acuerdo con sus necesidades y gustos, contribuyendo así a mejorar su calidad de vida. Lograr un adecuado servicio al cliente con bondad en las ventas, y alcanzar la mayor rentabilidad en nuestras operaciones con el mayor talento humano motivado y comprometido, practicando nuestros valores, respetando las leyes y participando como protagonistas en el desarrollo de la región.

Análisis de la misión:

Muchos de los comportamientos de la organización no son consecuentes con la actual misión de Zodium. Por ejemplo: No se está dando una buena motivación al talento humano, no se practican valores y la atención al cliente no es tan excelente como se registra.

Visión de Zodium Jeans.

Zodium Jeans pretende mantener el liderazgo como empresa líder regional, incrementar la participación en el mercado a escala nacional y ampliarse con miras a que nuestras prendas de vestir, los jeans, se conviertan en tendencias de la moda reconocidas internacionalmente.

Queremos fortalecer internamente la organización y alcanzar una integración entre la persona y el cargo que desempeña, aumentando sus conocimientos a través de la capacitación y la promoción.

Innovar y ampliar la gama de productos para ofrecer un correcto servicio al cliente.

Análisis de la visión:

La visión menciona el fortalecimiento interno TOTAL de la organización y la integración entre la persona y el cargo que desempeña por medio de capacitaciones, esto no es cierto porque solo se le brindan capacitaciones al cargo de vendedor. Consideramos que para el fortalecimiento interno se debe motivar al empleado y capacitarlo; acciones que actualmente no se estén realizando en Zodium Jeans Ltda..

No se están realizando acciones para el logro de la visión.

OBJETIVOS DE ZODIUM JEANS

- Elevar el nivel de la comunidad, ofreciendo diversidad de planes con facilidades de pago para la adquisición de prendas de vestir.
- Desarrollar una infraestructura que mantenga e incremente el

valor de la inversión con el fin de ampliar el negocio y generar nuevos empleos.
- Ampliar la empresa en el ámbito logístico y administrativo de manera que nos permita fortalecernos como organización modelo.
- Incrementar nuestra posición a escala regional y lograr una importante participación en el mercado en el ámbito nacional.
- Lograr el desarrollo físico, mental y emocional de nuestro personal, capacitar, promover y evaluar con base en los estándares de desempeño.

Análisis de los objetivos

Actualmente en Zodium Jeans no se están realizando acciones para el cumplimiento de algunos objetivos como por ejemplo: la empresa menciona planes de crédito para que los clientes puedan pagar cómodamente las prendas de vestir, lo cual no sé esta cumpliendo, debido a que el cliente debe realizar el pago de contado.
Otro objetivo que no sé esta llevando a cabo es el de capacitar, promover y evaluar con base a estándares de desempeño.

SITUACIÓN DE LA EMPRESA

a) Organigrama

Zodium Jeans maneja una organización lineal o militar, donde es difícil capacitar a un jefe en todos los aspectos que debe coordinar, y siempre esta cargado de detalles.

La organización descansa en el hombre y al perderse uno de estos se causan ciertos trastornos.

b) Antecedentes del equipo directivo

GERENTE TÉCNICO:	Antonio Solano Salamanca.
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Abogado y seminarios relacionados con la confección de prendas de vestir.
GERENTE ADMINISTRATIVO:	Armando Hernández Díaz.
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Abogado, especializado en derecho empresarial.
JEFE DE MERCADEO:	Wilfrido Solano Salamanca.
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Licenciado en Ciencias Sociales.

c) Manual de funciones y responsabilidades.

d) Motivación del talento humano.

Análisis de producción

Proceso productivo: se realizan dos inspecciones durante el todo el proceso productivo. Una cuando entra la tela al almacén y la otra cuando se almacena el producto terminado.

Nivel de utilización de la capacidad instalada: Zodium Jeans cuenta con cuatro plantas de producción de las cuales dos son utilizadas actualmente por baja en la demanda. Las dos plantas restantes entrarán en funcionamiento a mediados de octubre y funcionarán durante noviembre y diciembre, debido a que se acerca la navidad.

Proceso de control de calidad

Se recomienda a la empresa instrumentar un sistema de control de calidad para que disminuyan los productos no conforme y así optimizar recursos como materia prima, tiempo y dinero.

Inicie el programa de gestión de la calidad con la ayuda de practicantes de las mejores universidades de Barranquilla.

PRODUCTO

La ultima feria internacional de moda realizada en el mes de septiembre en los EE.UU. arrojó pedidos de mas de 1.500.000 dólares con el siguiente diseño:

Al jean lo reconocen internacionalmente como Party Jeans Pants, pantalones jeans de fiesta y su diseño se caracteriza por estar decorado con pedrería y figuras artesanales. Los coreanos son quienes inician la demanda del producto.

Zodium Jeans fabrica jeans de tela índigo 100 por ciento algodón, de color azul oscuro y bota recta, muy sencillo. Como se puede observar internacionalmente prefieren un diseño mas complicado, con muchas figuras y colores.

Se recomienda a la empresa estudiar un poco más la posibilidad de realizar esta clase de diseños teniendo como patrón los diseños internacionales, el objetivo es lograr un mejor posicionamiento en el mercado.

COMPETITIVIDAD: ANÁLISIS DEL SECTOR COLOMBIANO.

Por ser una industria intensiva en mano de obra, tiene altos costos laborales.

Falta mayor capacitación en el diseño. Tiene un alto reconocimiento internacional en calidad, precio y servicio.

Las relaciones de los confeccionistas y los maquiladores colombianos son muy estrechas.

Las legislaciones flexibles y rápidas de países como Costa Rica, Guatemala, República Dominicana, Perú o Ecuador, donde los trámites aduaneros son muy cortos (de horas); en Colombia son de días y semanas.

Se han desarrollado interesantes procesos que han mejorado la productividad de las empresas, en particular las de confecciones.

De acuerdo a las cifras oficiales del DANE, las exportaciones macro del sector de prendas de vestir en el año 2000 llegaron a los US$ 971 millones.

PARTE 2 DEL PLAN EXPORTADOR

Mercado objetivo:

País: VENEZUELA.
Por resultado de la matriz de calificación.
Ciudad: MARACAIBO.

Existían dos alternativas, Maracaibo o Caracas, no se escogió a Caracas porque es la ciudad donde se concentran los peores problemas políticos del país, afectando al sector económico en esa ciudad, además el segmento de mercado del plan exportador (población masculina entre los 14 y 45 años de edad de los estratos medio alto y alto bajo) es mayor en un 35 por ciento en MARACAIBO en comparación con CARACAS.

Reseña general del país de destino

Ubicación Geográfica: La República Bolivariana de Venezuela limita al norte con el Mar Caribe y el Océano Atlántico, al sur con Brasil, al este con Guyana, y al oeste con Colombia.

Nombre Oficial:	REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
Tipo de Gobierno:	Estado Federal
Jefe de Estado:	Presidente Hugo Chávez Frías
Superficie:	El país cuenta con una superficie continental e insular de 916.445 km2 y con una presencia marítima de 860.000 km2. Estos extensos territorios presentan una compacta superficie continental, cuya distancia máxima es de 1.493 km en dirección este-oeste y de 1.271 km en dirección norte-sur. Está articulado con amplias líneas de costa, que alcanzan en el Mar Caribe una fachada marítima de 2.183 km de longitud, desde Castilletes al Promontorio de Paria. A su vez, cuenta con 1.008 Km de riberas continentales en el Océano Atlántico.
Recursos Naturales:	Petróleo, gas natural, hierro, oro, bauxita, carbón y otros minerales, recursos hídricos y energía hidroeléctrica.
Coordenadas Geográficas:	En la costa norte de América del Sur. Latitud 0° 45' y 12° 12' norte. Longitud 59° 45' oeste y 73° 09' oeste.
Ciudades más Importantes:	Caracas, Maracaibo, Valencia, Maracay, Barquisimeto, Ciudad Bolívar. Grupos Étnicos: Mestizos 67%, blancos 21%, negros 10%, indígenas 2%
Religión:	Predomina la religión católica (96%)
Idioma Oficial:	Español.

EXPORTACIONES E IMPORTACIONES DEL PRODUCTO EN EL AÑO 2001.

Exportaciones: Venezuela no registró comercio con el producto de jeans.

Importaciones: Venezuela importó 33.000.000 de dólares del producto.

Consumo: En general, el consumo en Venezuela ha caído el 25 por ciento.

Indicadores macroeconómicos:

RENTA PER CÁPITA: $9,300

FUERZA LABORAL: 7.6 millones Por sectores: servicios 63 %, industria 25 %, Agricultura 12 % (1993) DEUDA EXTERNA:$40.1 mil millones (1994)

Indicadores macroeconómicos

Producto Interno Bruto. PIB equivalencia del poder de compra: $195.5 mil millones PIB

Tasa de crecimiento real:2.2 %

Presupuestos.

Ingresos: $7.25 mil millones. Gastos: $9.8 mil millones, incluyendo gastos de capital en $ (no disponible) millones.

Defensa. Cuerpos: Fuerzas Armadas Nacionales o FAN, incluye las Fuerzas Terrestres o Ejército, Fuerzas Navales, Fuerza Aérea, Fuerzas Armadas de Cooperación o Guardia Nacional. Gastos de defensa: a la paridad actual: $902 millones, 1.4 % del PIB (1996).

Indicadores macroeconómicos

Exportaciones:	$18.3 mil millones (FOB) Partidas: petróleo 72 %, bauxita y aluminio, acero, productos químicos, productos agrícolas, manufacturas básicas.
Principales clientes:	Estados Unidos y Puerto Rico (55 %), Japón, Países Bajos, Italia. $11.6 mil millones (FOB) Balanza comercial: Exportaciones: 25.203 millones de dólares.
Importaciones:	17.667 millones de dólares Balanza Comercial: 7536 millones de dólares.

Venezuela no registró comercio con el producto de jeans. (EXPORTACIÓN). Venezuela importó 33.000.000 de dólares del producto.(IMPORTACIONES).

Perfil del consumidor actual.

El perfil de nuestros consumidores son hombres que van de 14 a 45 años; estas personas son de estrato medio alto y alto bajo de la ciudad de Maracaibo y sus gustos van dirigidos a la marca y a las tendencias de la moda que se dan en el ámbito internacional.

Localización del consumidor:

Nuestro consumidor se encuentra en el país de Venezuela y la ciudad que escogimos fue Maracaibo por las razones anteriormente mencionadas, nuestros consumidores se encuentran en el estrato medio alto y alto bajo (posterior explicación del comportamiento de cada estrato) de esta ciudad.

Elementos que inciden en la decisión de compra

Los elementos más comunes que inciden en la decisión de compra en el estrato medio alto y alto bajo de Venezuela, específicamente de la ciudad de MARACAIBO son:

La marca: En Venezuela una de las marcas más importantes de jeans es Levi's seguida por Diesel.

La moda: ésta cumple un papel muy importante, porque en los estratos altos de Venezuela se tienen muy en cuenta las tendencias.

El diseño que va relacionado con la moda.

Segmentación

Características:

Estratos: Medio alto y alto bajo. En Venezuela este estrato está compuesto por personas que no tienen posición familiar ni riqueza excepcional. Primordialmente les interesa su "carrera."

Han llegado a destacarse como profesionales, empresarios independientes o administradores de sociedades.

Creen en la educación y quieren que sus hijos adquieran conocimientos profesionales y administrativos para que no caigan en estratos más bajos. A los componentes de esta clase les agrada manejar ideas y gran cultura. Suelen unirse a grupos y tienen interés por actividades cívicas. Son un excelente mercado para casas, ropa, muebles y electrodomésticos de buena calidad.

Estrato: Alto bajo. Está compuesta por personas que han conseguido su riqueza o sus elevados ingresos gracias a una capacidad excepcional de sus profesiones o negocios. Suelen empezar en la clase media.

Tienden a tomar parte activa en los actos sociales y cívicos, compran para sí y para sus hijos. Compran casas y ropa costosas. Se unen a otros ricos para llamar la atención a aquellos que están por debajo de ellos.

Tamaño de los clientes: el tamaño de la población de hombres de 14 a 45 años en Venezuela es de 6.702.404 personas.

Políticas de fijación de precios: los precios de las empresas fabricantes de jeans de marca oscilan entre los 65.000 bolívares, en ventas al por mayor, hasta entre 80.000 y 90.000 bolívares en ventas a consumidor final.

Resolución Nº 862 y 004 de 07/0I/02. Ministerio de Finanzas y Ministerio de la Producción y el Comercio.

Materias textiles, sus manufacturas y calzados.

Selección de medios de comunicación. Se selecciona la página Web, mercadeo directo (teléfono, correo y fax) y las asistencias a ferias, conferencias y eventos internacionales.

Condiciones de pago. Las condiciones de pago que establecerá la empresa Zodium Jeans son a través de carta de crédito irrevocable, en la que el importador debe cumplir lo pactado con el exportador; si el importador exige un pago diferido a 40%, 30% y 30% la empresa Zodium Jeans estudiará esa petición.

DESARROLLO DEL PLAN EXPORTADOR.

Objetivos

Objetivo General:

Definir las actividades a realizar y proyectar las inversiones necesarias con el fin de desarrollar una evaluación, ejecución y seguimientos adecuados al proceso de internacionalización de la empresa Zodium Jeans y además alcanzar un crecimiento económico sostenido ampliando la cobertura y fortalecimiento de los servicios que presta Zodium Jeans Ltda.

Objetivos específicos:

Integración regional orientada a fortalecer la capacidad de competir en los mercados regionales e internacionales.

Mejora y construcción de nuevas obras de infraestructura de apoyo a la actividad exportadora.

Desarrollo de políticas preactivas para elevar la productividad, la competitividad y la innovación.

Objetivos específicos:

Mejorar y garantizar la existencia de mecanismos y fuentes de financiamiento a la actividad exportadora (corto, mediano y largo plazo).

Difundir información sobre la capacidad de producción del sector para identificar oportunidades con la gran industria y la exportación.

Producto para exportar.

Producto:	Jean stone moderno
Posición arancelaria:	6203420000
Descripción arancelaria:	Pantalones largos, pantalones cortos (calzones) y shorts de algodón para hombres y niños.

Canal

Fabricante - Mayoristas - Detallistas - Consumidor
Tiempo de desarrollo. El tiempo que se escogió es de 3 años.

Estrategia de costos:

Establecimiento de un estudio de costos, en el departamento de producción realizando estudios de métodos, tiempo y administración de operaciones para la optimización de recursos y disminución de costos.

Estrategia de servicios

Promover la existencia de controles entre la comunicación con nuestros distribuidores estableciendo un canal de comunicación para mejorar y satisfacer las necesidades de los clientes.

Estrategia de recurso humano

Capacitación técnica de los operarios y capacitación administrativa con la ayuda del SENA. La capacitación, entrenamiento y desarrollo del recurso humano serán condiciones y estrategias prioritarias para la empresa.

Estrategia de calidad

La empresa contratará a un asesor para el establecimiento de la norma de calidad ISO 9000, 9004 y 14000, obteniendo así el certificado del ICONTEC.

Estrategia de capital

Debido a que Zodium Jeans no maneja una sistematización correcta en la empresa, se recomienda la compra de un software que maneje facturación, ventas, pronósticos e inventarios.

Alternativa de embalaje

Cajas más ligeras, de cartón de fibra vulcanizada o de varias capas de cartón corrugado.

ANEXO Nº 4 - PLAN DE NEGOCIOS LA CAMPECHANA S.A. EXPORTACIÓN DE ALMOJABANAS

Objetivo Internacional

Participar en el sector de productos de panificación frescos de tendencia natural en los mercados de Miami y Maracaibo.
Exportando el 40% de la producción.

Sector Panificador

Las micro-industrias que más empleos generan son las panaderías. De acuerdo con Fedemol, entre 200.000 y 210.000 puestos de trabajo se generan en forma directa. Asimismo, sostiene el presidente del gremio, Ramiro Ramírez, esta industria ha dado paso al fortalecimiento de los negocios que viven de la elaboración de pan y sus derivados. Más de 27.000 panaderías funcionan en todo el territorio colombiano, según estadísticas de Fedemol, entre las que se cuentan panaderías, bizcocherías, pastelerías y fábricas de ponqués, aunque la cifra debe ser mucho mayor. De otra parte, en el país funcionan alrededor de 80 empresas molineras de trigo, de las cuales 44 se encuentran afiliadas a la Federación. "Aunque Colombia no es un gran consumidor de pan -sólo 18 kilos por persona al año- la competencia en el sector es grande", explica el dirigente gremial. La almojábana, en específico, se ha manejado como un producto de panadería, con un proceso artesanal desde la obtención del insumo final para procesar el producto hasta su horneado. Se diferencia del resto de los productos de panificación por su exquisito sabor y su tradición en el mercado local.

Mercado Internacional para la almojábana

Oportunidades: el mercado potencial para el producto se asocia con la tendencia de consumo del cliente de hoy. "Lo natural y fresco", el producto ofertado se ajusta en forma perfecta a la tendencia.

El mercado natural se identifica geográficamente con los consumidores colombianos y venezolanos residentes en Miami o en Maracaibo, que acuden a sitios específicos donde compran o consumen alimentos tradicionales - frescos. (Especialmente con influencia costeña).

El éxito obtenido por el distribuidor directo en estos dos puntos geográficos proporciona expectativas alentadoras.

Amenazas: variedad de productos empacados con una vida útil más amplia. Restricciones para la comercialización de productos alimenticios.

Estrategia De Marketing Producto

- Definición: almojábana, alimento listo, 100% natural a base de harina de maíz (sin procesamiento industrial), queso, azúcar y sal. Vida útil del producto, 20 días calendario.
- Presentación y empaque: la presentación consiste en un empaque de 8 unidades, en bolsas de 12 x 26 cm, en polipropileno de alta densidad, impreso con logotipo, marca de la empresa, características del producto, componentes, fecha de vencimiento, código de barras y registro Invima.
- Embalaje: caja de cartón corrugado, dimensiones 40 x 20 x 30 cm, impresa con logotipo, marca de la empresa, instrucciones para estibe y almacenamiento. El contenido del embalaje es de 48 unidades (Bolsas de 8 unidades).

- Ciclo de vida internacional del producto: se inicia la fase de penetración, dado que no existen en los mercados seleccionados productos de referencia con las características físicas planteadas.
- Competitividad: producto diferenciado en presentación, características físicas, sabor y múltiples beneficios para la alimentación del consumidor (alimento completo). Presentaciones para adultos y niños.

Estrategia de Precio

Las condiciones del mercado en Miami resultan favorables debido al precio del trigo en los Estados Unidos comparado con el de la harina de maíz que se elabora localmente, que es mucho más económica, lo que permite fijar precios ajustados a la referencia de categoría y que permitirán soportar los costos del proceso de internacionalización.

Composición del Precio

El precio de la unidad de presentación básica (paquete de 8 unidades) es de $1.440,00, conformado de acuerdo al siguiente cuadro. Se sugiere un precio al publico de $2.000,00

Estrategia de Costos

- Fase 1: comprende los costos de M.P - M.O - y gastos generales de fabricación para la producción de la masa.
- Fase 2: M.O - Materiales indirectos e insumos de las actividades de moldeo, horneo y empaque.
- Fase 3: materiales y mano de obra para el embalaje del producto.
- Fase 4: comprende el costo de administración del producto en el punto de venta del distribuidor.
- Fase 5: costo del transporte hacia los destinos dispuestos.

Técnicas de Ventas

- Presentación de beneficios: las almojábanas se presentan en el mercado como un alimento completo, de consumo tipo snack. La naturaleza del producto es que es un alimento 100% natural de consumo fresco -alimento nutritivo a bajo precio en pequeñas presentaciones para elegir la cantidad de consumo-; puede ser consumido por personas que hacen dieta para mantenerse delgadas debido a que el maíz no engorda si no tiene un proceso de transformación en harina saturada; está especialmente recomendado para loncheras escolares.

- Argumentos de apoyo: la información sobre los beneficios es soportada por nutricionistas especializados en el tema. El producto tendrá impulso en los puntos de venta seleccionados. Para el consumo de almojábanas se sugiere calentarlas y acompañarla con bebidas lácteas (chocolate, café) para hacer más completo el alimento.

- Argumentos de prueba: antes de entrar al mercado seleccionado, se realizarán pruebas de productos en los puntos de ventas con el acompañamiento sugerido, tres veces por semana, durante un mes, y una semanal, entre el segundo y el cuarto mes, para ir relacionando el producto con la rutina diaria de los consumidores. Las pruebas se realizarán en los horarios de mayor afluencia de público en las panaderías. Almojábana un alimento completo 100% natural tipo snack.

Difusión

- Justificación: el crecimiento organizacional que ha experimentado La Campechana, lo debe en gran parte a los beneficios percibidos de las relaciones comerciales alcanzadas en las ferias locales. Lo

que nos permite vislumbrar un futuro promisorio en el mercado internacional, apoyados en esta herramienta útil.

- Ferias internacionales del sector de alimentos: Belgian Bakery Event, realizada en el mes de septiembre, en Bruselas.

- S.I.A.L: Salón Internacional de la Alimentación, que cuenta cada año con un promedio de 5200 expositores y más de 132.000 visitantes. Se realiza en el mes de octubre, en París.

Distribución

Sistema de distribución internacional a través de un detallista del sector panificador con alto reconocimiento y aceptación del segmento de consumidores latinos, especialmente colombianos procedentes de la costa norte, de estrato socioeconómico alto.

Puntos de ventas propios del distribuidor, lo que permitirá medir rápidamente el nivel de aceptación del producto y facilitar el cambio de esquema en el impulso, en caso de requerirse.

Apoyo incondicional del distribuidor, incluyendo el transporte desde Barranquilla hacia Maracaibo.

Perfil del distribuidor

- Razón social: La Santana.
- Tipo de establecimiento: panadería.
- Ubicación: punto de venta directo en el sector norte de las ciudades involucradas en el proyecto.
- Distribución: canal de supermercados, tiendas y otras panaderías.

- Tradición: más de 20 años de presencia en el mercado local.
- Mercado objetivo: familias - segmento socioeconómico alto.
- Internacionalización: puntos de venta directos en Miami y Maracaibo.
- Proyección: posicionamiento en los almacenes de cadenas, supermercados y otros puntos de distribución.

Ubicación

Acceso a vías y medios de transporte: hacia Maracaibo se facilita el traslado y los costos de transporte no son representativos, debido a que se cuenta con un medio de transporte binacional con una frecuencia de desplazamiento de tres veces por semana, que permite un surtido permanente de productos en el punto de venta inicial. Tiempo de desplazamiento: 6 horas.

Hacia Miami debe enviarse por vía aérea. El detallista mantiene una frecuencia de viaje que posibilita el traslado de cantidades mínimas sin incurrir en gastos representativos.

La ubicación del productor desde Barranquilla es estratégica para el traslado hacia los mercados seleccionados.

La disponibilidad del detallista favorece las condiciones de internacionalización propuesta.

Ventaja Competitiva

- EL PRODUCTO: claramente diferenciado dentro de la categoría de panadería, por su presentación (rosquitas horneadas).

- Calidad del producto: procesado a base de maíz, sin preservativos.
- Proceso productivo invaluable: horneado artesanal que produce un efecto distintivo en el sabor del producto con respecto a aquellos a base de trigo, horneados técnicamente.
- EL PRECIO: alimento completo (100 gr) en presentación de 8 unidades, a un precio inigualable.
- EL PERSONAL: alto sentido de pertenencia y deseo de su fundadora de darle un vuelco total al negocio para alcanzar su consolidación definitiva en el sector.
- TRADICIÓN: la presencia del producto en la mente de los consumidores en edades promedio de 35 años.
- DIFUSIÓN: comunicación directa con el consumidor a través de las degustaciones realizadas por impulsoras.
- DISTRIBUIDOR: apoyo al proceso de apertura de nuevos mercados.

Competencia

- DIRECTA: todos los productos panificados que hacen presencia en los diferentes ambientes (panaderías - supermercados - cafetería). Innovación permanente de los productos panificados. Variedad en las presentaciones, cada vez más pequeñas.
- INDIRECTA: alimentos tipo snack, donde se presenta una profundización de líneas, con productos que aportan beneficios nutricionales.

Variedad de productos importados

Potencial exportador de La Campechana

- Motivación: fuerte presencia de colombianos en los países a penetrar, apoyo del detallista (Panadería Santana), crecimiento organizacional, aprovechamiento de las oportunidades para las mini pymes.

- Ventajas: ganar presencia internacional, aumentar el volumen de venta actual, aprovechar las condiciones presentes, optimización del PMC. Aprovechamiento de una situación coyuntural.
- Desventajas: costos de comercialización internacional, dependencia comercial.

Fortalezas de la empresa

- La empresa hace parte del proyecto integral productivo para la Costa Atlántica.
- Hace parte del programa P.M.C.
- Están acreditados con el HACCP.
- El personal está capacitado en manipulación de alimentos.
- Cumplen con la B.P.M.
- Posee el plan de control de calidad.
- Mantiene asesoría externa en pro del fortalecimiento del negocio. - Generación de cultura exportadora.

Selección de los mercados

Las condiciones actuales de la empresa combinada con las oportunidades identificadas facilitan la selección de los mercados: Miami - Maracaibo, la experiencia inicial nos permitirá fortalecernos en el manejo internacional del negocio para pensar en propuestas futuras más determinantes en términos de beneficios para la organización familiar.

MERCADO OBJETIVO: grupo familiar de estrato socioeconómico medio alto - alto, con influencia en sus hábitos de consumo de alimentos tradicionales colombianos.

Posicionamiento

Alimento completo 100% natural a base de maíz y queso tipo snack para el consumo familiar.

"Lo mejor de la costa norte colombiana para el mundo"

Forma de entrada al mercado internacional

Exportación directa en cantidades pequeñas, con pedido previo, después de que las muestras enviadas por la panadería Barranquillera hayan sido aceptadas. Cuando las cantidades sean más grandes se puede hacer PiggyBack.

PROYECCIONES DE VENTAS
PROYECCIÓN DE VENTAS AÑO UNO (UNIDADES)
FINANCIACIÓN Y CONTROL

Las ventas se realizan a crédito con una rotación de cartera a 30 días.

La revisión del plan de marketing se hará con una periodicidad mensual con el fin de adecuarlo a las condiciones del mercado cambiante y ajustarlo a los verdaderos requerimientos del cliente y al desarrollo propuesto para la organización.

EL PLAN DE ACCIÓN ESTÁ EXPLÍCITAMENTE EXPUESTO EN LA PRIMERA FASE DE LA PROPUESTA
PROYECCIONES INTERNACIONALES

De acuerdo a la valoración de la experiencia en esta primera etapa de internacionalización, a futuro se prevé una forma más adecuada de penetrar el mercado, a través del sistema de franquicia.

Una segunda opción es la licencia de fabricación pero sujeta a la formulación del producto original, adecuado al mercado seleccionado.

El presente es sinónimo de capacitación y fortalecimiento para el alcance de la visión organizacional y consolidación del futuro exportador de la campechana.

ANEXO Nº 5 PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN PAINT BALLS

OBJETIVOS

Financieros

- Obtener un margen bruto del 20 por ciento en 2003.

De Mercadeo

- Lograr ingresos por ventas en 2003 de US$ 6 millones.
- Alcanzar un volúmen de ventas de 451 millones de paintball / año.
- Trabajar una cartera a 30 días con pago a Procaps a 60 días.
- Mantener un precio promedio de US$ 13.8

OPORTUNIDADES - FORTALEZAS FORTALECIMIENTO DEL NEGOCIO BÁSICO VENTAJA COMPETITIVA

Innovación de producto (diseños y colores)

- El paintball Cyclone (patentado) nos permitirá entrar en un nicho de jugadores de alto nivel de competencia.
- Paintball Recycled, que nos ubicará en la opción de paintball más económica del mercado.
- El paintball Chess nos pondrá en el mercado en 2003 como una compañía en constante innovación.

Precio de venta

Hemos posicionado un paintball con un precio 10 por ciento por debajo de la competencia.

Expansión del Mercado

COMPETIDORES

Marcas Propias

Fabricación bajo contrato.

- Asegurar forecast por tres meses para no sostener inventarios.
- Lotes mínimos de 350.000 unidades por color consumibles en tres meses.
- En lo posible despachos directos desde Procaps.
- Pedidos superiores a 4 Millones. (*)
- Innovaciones en marca propia serán exclusivas con un precio plus.
- Precio de venta mínimo US$ 0.50 por debajo del precio Quiuvo.
- Margen para Quiuvo será de 18%.
- Serán definidos en áreas de fuerte competencia.

METAS

Financieros

- Obtener un margen bruto del 18,5% en 2003 y un 20% en 2004
- Producir un flujo de caja de US$ 75.000 dólares en 2003

De Mercadeo

- Lograr ingresos por ventas en el 2003 de US$ 900.000 creciendo un 30 por ciento.
- Lograr un volumen de ventas de 406 millones de paintball / año.
- Trabajar una cartera a 60 días con pago a Procaps a 90 días.
- Mantener un precio promedio de U$S 13,7 dólares / millar.

El mercado

- México: es el país más desarrollado. Tiene asociación de paintball. Cuenta con más de 10 empresas de paintball. Hay una empresa que maneja el concepto de franquicias, con más de 25 campos.
- Brasil, Venezuela y Argentina: Después de México son los más desarrollados.
- Resto de Sur América y Centro América: están apenas comenzando en este deporte.

Se estima en Latinoamérica un mercado de 13.000.000 de Paintballs.

LATINOAMÉRICAFRANQUICIAS

Latinoamérica

Concepto. Crear un canal de distribución seguro y confiable para la venta del paintball, a través del desarrollo de:

- Franquicias de campos de Paintball QUIUVO.
- Relaciones comerciales a largo plazo con los campos existentes en toda Latinoamérica.

ANEXO Nº 6 PLAN DE NEGOCIOS MUEBLES RÚSTICOS

ANÁLISIS EXTERNO

- Estado de Europa Occidental, cuenta con 543.998 Km cuadrados de superficie.
- Es un país llano de bajos altiplanos, presenta un relieve muy variado, cuyas pequeñas distancias permiten un fácil acceso al mar.
- Francia tiene climas variados debido al amplio contacto con los mares que la rodean y a los países continentales que la limitan.
- La red hidrográfica es de gran diversidad, y la fluvial navegable es de 7.084 Km
- El 62% de la población es activa.
- Es un país cerealícola, en el que el trigo es su principal producción, seguido del maíz, centeno, cebada y arroz. - Su unidad monetaria principal es el Franco.

FACTORES DEL ENTORNO

El mercado francés ofrece a nuestra industria del mueble una alternativa real de venta. Actualmente Francia es el segundo importador de muebles en el mundo. Las importaciones de muebles se incrementaron debido a dos factores: el considerable aumento en la demanda que no logró cubrirse con la producción nacional, y la disminución en la producción debido al creciente costo de producción en ese país. Colombia tiene la capacidad para ofrecer en el mercado francés muebles rústicos de diseño novedoso, que ya han comenzado a despertar el interés de los importadores franceses.

CICLO DE VIDA DELPRODUCTO

Los muebles tienen un ciclo de vida largo el cual depende de:

- Calidad de la madera.
- Calidad de la mano de obra.
- El clima al cual es expuesto.
- Mantenimiento.
- Nuevas tendencias del mercado.
- La depreciación de los muebles y enceres corresponde a un período de 5 años.

MOTIVACIÓN

LUXURY es una empresa mediana, dedicada a la fabricación de muebles de madera tradicionales. Contamos con nuestros propios recursos para la extracción de madera de pino y aserradero para la transformación inicial de la madera; igualmente poseemos una planta de manufactura de muebles y diversos artículos de madera, así como tiendas ubicadas en las ciudades de Barranquilla y Cúcuta, en donde se exhiben los productos para la venta al consumidor final.

Sus accionistas y directivos cuentan con la suficiente experiencia en el ramo, ya que llevan 15 años dedicados a la actividad, y su visión del negocio, aprovechando todas las etapas de la cadena productiva, desde la extracción de la madera hasta la comercialización nacional y futura exportación de comedores rústicos de diferentes modelos, contando con una gran variedad de estilos y diseños propios.

Sus representantes de ventas en Barranquilla han proporcionado a esta empresa la oportunidad de captar a sus principales clientes de la ciudad y la región como distribuidores, mayoristas y tiendas especializadas en el mercado nacional y extranjero para la

comercialización de sus productos. Sin embargo, busca incursionar en países europeos, principalmente en Francia, donde los estudios del presente proyecto muestran un mercado de alta aceptación para este tipo de mueble, dirigido principalmente a la clase media familiar, y media alta, de edades promedio entre los 30 y 40 años.

LUXURY, actualmente se encuentra en un nivel de oportunidad privilegiado, por contar con una empresa verticalmente constituida, lo que asegura el crecimiento de su planta de manufactura de muebles que a corto plazo abriría la oportunidad de convertirse en una de las empresas exportadoras.

ANÁLISIS INTERNO

DOFA

DEBILIDADES

- El poco conocimiento que la compañía tiene del mercado y de los competidores a los que piensa llegar.
- Novatos en la elaboración y diseño de los muebles tipo "Rústico".
- Nuestra empresa no es reconocida en el mercado exterior.

FORTALEZAS

- La flexibilidad, adaptabilidad y versatilidad de sus productos a las tendencias del mercado.
- La alta calidad de la madera. - Los productos que manufactura **LUXURY** se caracterizan por su alta calidad en los ensambles y su alto contenido en mano de obra en el mercado nacional.
- La estructura del negocio, coloca a la empresa en una ventaja competitiva específica en costos y precios respecto de otros fabricantes de comedores rústicos.

- La evolución de las ventas totales en los últimos años registra un crecimiento anual de mas del 20%.
- Las ventas programadas para el cierre de 2.002 ascienden a más del 100% respecto a los años anteriores, ya que ha habido un incremento en las ventas de los muebles de la gama económica.
- El bajo nivel de endeudamiento con que cuenta la compañía actualmente.

OPORTUNIDADES

- El costo de la madera en el exterior es elevado.
- El precio final de los muebles elaborados en madera en Francia es alto.
- Los muebles 100 % de madera son percibidos por el consumidor final como un producto de alta calidad y durabilidad.

AMENAZAS

El grave problema de orden público que vive el país actualmente el cual afecta en:

- Incumplimiento en las fechas de entrega.
- Costos
- Encarecimiento

ESTRATEGIAINTERNACIONAL
OBJETIVOS DE INTERNACIONALIZACIÓN

El objetivo de **LUXURY** es incrementar el nivel de ventas a través de un modelo de internacionalización, penetrando el mercado francés en la categoría de muebles con el diseño rústico, el cual, de acuerdo a los estudios de la competencia, ofrece una alta oportunidad en este segmento.

ESTRATEGIAINTERNACIONAL
SEGMENTACIÓN

Para la segmentación tendremos en cuenta las necesidades de los clientes dentro de un sub-mercado (segmento), ya que nos parece importante trabajar con un enfoque individual (programas aislados, clientela bien delimitada) en las actividades de mercadeo.

Al adaptar los programas de mercadeo a los segmentos individuales, una empresa pequeña como la nuestra, puede competir con buenos resultados en los segmentos en los cuales se concentre y aplique la estrategia comercial.

En la segmentación tendremos en cuenta una comparación de valores y estilo de vida de Francia, así:

- **SOBREVIVIENTE**: sobrevivientes en un sentido psicológico mas que económico o demográfico, miedosos e indiferentes; se preocupan por la posición social y la apariencia física.
- **SOSTENEDOR**: sostenedores tan solo en un sentido psicológico; sentimientos negativos acerca de todos los aspectos de la vida, resignados y apáticos, evitan riesgos.
- **PERTENECIENTE**: aunque muy ricos y bien educados, se preocupan más por el prestigio que por la posición social.
- **COMPETIDOR**: son muy jóvenes, bien educados; conscientes del status laboral y la posición social; se preocupan por la seguridad física.
- **LOGRADOR**: se preocupan por el medio ambiente.
- **YO SOY YO**: quieren tener un impacto sobre la sociedad; tienen un alto nivel de ansiedad; y un vacío emocional buscando ideologías.
- **EMPÍRICO**: demasiado pocos para ser estadísticamente significativos.

- **SOCIALMENTE CONSCIENTE**: demasiado poco para ser estadísticamente significativos.

Inicialmente incursionaremos en las ferias para ir descubriendo los potenciales clientes de nuestro producto y de esta forma maximizaremos los esfuerzos.

POSICIONAMIENTO

- LUXURY, desea posicionar los muebles rústicos en el mercado internacional por precio y calidad, ya que la compañía puede atraer a clientes de altos ingresos sin perder la base de aquellos clientes que buscan precios accesibles.
- Esta táctica nos permitirá incrementar ventas, eliminar pérdidas constantes y mejorar nuestra imagen al ofrecer un producto acorde con las exigencias francesas.
- Queremos mostrar nuestros muebles rústicos como un atractivo tanto para comercializadores como usuarios finales, con base en elementos diferenciadores como precio y calidad.

SELECCIÓN DEL MERCADO
GERENCIA EXTERNA

Para nuestro plan internacional haremos uso de una gerencia externa, donde trabajaremos a través de alianzas estratégicas para poder llegar a nuestro público objetivo con distribuidores mayoristas.

INTELIGENCIA DE MERCADOS

Después de establecer el mercado al cual vamos a incursionar, es decir, el elegido, este servicio nos permite obtener información que nos conducirá a elaborar estrategias óptimas de mercadeo y de

comercialización en el exterior. De esta forma podemos segmentar el mercado objetivo, conocer la competencia, adecuar el producto de acuerdo a las necesidades de la demanda, etcétera.

MERCADO OBJETIVO

Francia es un país con una alta oportunidad de penetración dentro del mercado de los muebles debido a su ubicación, capacidad adquisitiva de su población y por ser el principal centro de la moda en el ámbito mundial.

- Nombre oficial:	República Francesa
- Área (Km cuadrados):	543.965
- Costas (Km)	3.427
- límites marítimos:	12 (mar territorial) 200 (zona exclusiva económica)
- Capital:	París
- Moneda:	Franco francés
- Idioma:	Francés
- Fiesta Nacional:	14 de Julio; Toma de La Bastilla
- Miembro de:	ONU, G7, OCDE, UE, OTAN, UEO, CSCE, CONSEJO DE EUROPA

PERFIL DEMOGRÁFICO

- Población (hab.):	57.660.000
- Densidad de población (hab. / km cuadrados):	106,0
- Crecimiento poblacional(%):	0,5
- Natalidad (%):	13,0
- Mortalidad (%):	9,0

PERFIL CULTURAL

- Alfabetismo (%):	98,8
- Religión:	católicos, no religiosos, musulmanes, protestantes, judíos

BIENESTAR SOCIAL

- Calorías per cápita diarias:	3.593
- Esperanza de vida al nacer (años):	77
- Mortalidad Infantil (%):	7,0

PERFIL ECONÓMICO

- Ingreso por habitante (US$):	22.260
- Tasa de Inflación(%):	5,4

GEOGRAFÍA:	Las temperaturas son -15 grados centígrados (mínima) y 40 grados centígrados (máxima)

INFRAESTRUCTURA

- Aeropuertos:	En Europa occidental solo los aeropuertos de Londres (Heathrow) y Francfort superan el numero de pasajeros transportados a y desde los dos aeropuertos de París.
- Número de Aeropuertos:	64
- Aeropuertos que nos sirven:	Charles de Gaulle (Código CDG) Total de carga, 750.600 toneladas.

	Estrasburgo. (Código SXB) Total de carga, 303.700 toneladas.
	Marsella. (Código MRS) Total de carga, 58.800 toneladas.
	Niza. (Código NCE). Total de carga 10.900 toneladas.
- Carreteras:	El sistema francés de carreteras cuenta con autorrutas y rutas (nacionales, secundarias, urbanas y rurales).
- Longitud total en Km:	810.000
- Pavimentadas:	92,0%
- Ferrocarriles:	Francia cuenta con el servicio de alta velocidad TGV (Trains a Grande Vitesse). El tren Eurostar une París con Londres a través del eurotúnel.
- Metro:	Longitud de 25,3 km
- Flota mercante:	cargueros 1041,2; contenedores 720,5
- Puertos:	Bayona, Blaye, Burdeos, Boulogne, Caen, Calais, etcétera.

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

Nuestra empresa cuenta con una enorme variedad de diseños de muebles rústicos, de todo tipo y color, fabricados con las más estrictas normas de calidad nacionales e internacionales, desde luego, sin perder la esencia y características propias que han hecho de ésta una organización que persigue la satisfacción de las necesidades más variadas y específicas de nuestros clientes. Entre algunos de nuestros principales modelos tenemos:

PRODUCTO
MARCA

Nuestros muebles en el mercado de Francia serán identificados con la siguiente marca:

" RUSTIC "

Ya que es una marca fácil de recordar y es sustantiva, ya que nuestro estilo de mueble es exactamente lo que sugiere la marca: muebles rústicos, lo que fortalece enormemente la posición competitiva de la compañía. Por otro lado la marca transmite significado de producto y toda la publicidad o material promocional hace mención a la marca y al slogan de la compañía:

Fabricados a mano 100% de madera en Colombia.

Se ha considerado incluir en el portafolio productos complementarios de decoración para el hogar que sigan la misma línea, como candelabros, lámparas, ceniceros, percheros, velas, bandejas, centros de mesa, entre otros.

Los muebles colombianos deberán adecuarse al exigente mercado francés, que demanda estándares de calidad muy altos. El proceso de adecuación de los muebles deberá concentrarse en aspectos como el bio-deterioro, acabados, utilización de lacas, pinturas y herrajes.

Los comedores a exportar se producen en varias medidas, en formas rectangulares, redondas y ovales. Por su versatilidad, pueden ser consumidos por restaurantes, hoteles y casas particulares.

Todos los muebles son fabricados con madera de pino de primera calidad, ensamblados y reforzados con pegamento y clavos, y algunas

aplicaciones de madera apolillada de forma natural; terminados con una aplicación de cera y/o pintura, que les da diferentes acabados.

PROMOCIÓN

Es recomendable la impresión de folletos, catálogos, listas de precios, tarjetas personales, así como también la modernización de sus logotipos empresariales para la buena presentación de sus productos ante compradores nacionales y extranjeros, ya que esto es parte de la imagen y seguridad que la empresa proyecta ante ellos.

Se sugiere el desarrollo de una marca propia para los productos de exportación, que marque el prestigio y calidad de los mismos mediante el uso de placas metálicas con el nombre de la empresa o con un sello metálico que queme la madera (puestos a un costado, dentro del mueble o en la parte posterior).

Dada la gran preocupación de los países europeos por los aspectos ecológicos, se aconseja la impresión de un pequeño instructivo de uso y mantenimiento (con el logo de la empresa), atado al mueble con una cuerda de ixtle (henequen) y en papel reciclado. Se recomienda como medio de publicidad y de servicio al cliente.

Ya que una de las ventajas competitivas de nuestros muebles radica en la calidad de sus ensambles, el incluir un pequeño diagrama de este sistema daría al producto una ventaja competitiva, aseguramiento de su calidad, confianza al cliente final y publicidad a la empresa fabricante.

Las ferias de decoración internacionales serían nuestra principal vitrina, es donde daríamos a conocer nuestro producto, nos relacionaríamos con posibles clientes y estrecharíamos relaciones comerciales con proveedores de todo el mundo. Adicionalmente,

aprenderíamos de nuevas tendencias y culturas. Se recomienda también visitar la feria INTERZUM, que presenta maquinaria para la fabricación de muebles, maquinaria para tapizar, herrajes y herramientas.

En Francia, la práctica de exportación más frecuentemente utilizada en el mercado del mueble es a través del envío de catálogo con precios. Generalmente, los importadores de muebles prefieren trabajar con proveedores que hayan firmado contratos con alguna asociación mueblera, lo que les garantiza que es una empresa seria y tiene mayor aceptación.

PLAZA
SELECCIÓN DEL CANAL

La distribución se hará a través de distribuidores mayoristas, que serán puntos de venta especializados en artículos para el hogar y que a la vez serán identificados en el mercadeo como de alto perfil pero de fácil accesibilidad económica; para esto haremos visitas a nuestro mercado meta para conocer el estilo, modo de exhibición, formas de comercialización y actuales clientes finales de dichos puntos de venta. Esto con el objeto de no atomizar el mercado sino hacer la selección más adecuada y que esté de acuerdo con nuestro objetivo y estrategia comercial.

LOGÍSTICA

Llegaremos a Francia utilizando la vía marítima y fluvial, aprovechando su ubicación.

La puntualidad en la entrega es un factor trascendental para lograr entrar en el mercado francés. Una vez que el importador coloque el pedido y reciba la confirmación de la fecha de entrega, éste realiza sus

actividades promocionales, tales como la inserción del producto en un catálogo o folleto, en función de esa entrega esperada. Si no cumplimos con la entrega, nuestros clientes tampoco podrán vender lo que anunciaron en las publicaciones. En casos como éste se perjudica también la imagen de nuestro país cerrando las puertas para futuras negociaciones.

Los canales de distribución son los conductos que cada empresa escoge para la distribución más completa, eficiente y económica de productos y servicios, de manera que el consumidor pueda adquirirlos con el menor esfuerzo posible, en el lugar, cantidad y tiempo que lo solicite, y al costo más bajo.

Como el canal de distribución y venta se eligieron a los distribuidores detallistas en artículos de decoración y muebles. Estos compran el producto y lo venden por su cuenta a la clientela del territorio en que operan. De esto se obtiene como ventaja que el financiamiento de campañas publicitarias y promociones son parte del distribuidor, y que se cuenta con el servicio de su red comercial y técnica.

FINANCIACIÓN Y CONTROL

Bancoldex financia proyectos de nueva creación, de ampliación o modernización de empresas ya establecidas con proyectos viables desde el punto de vista técnico, de mercado, administrativo y financiero que produzcan bienes y/o servicios no petroleros y que directa o indirectamente generen divisas.
Esta banca apoya hasta con el 50 por ciento del monto total de la inversión para proyectos de nueva creación, y con hasta el 85 por ciento del valor del proyecto, en el caso de proyectos completos, de ampliaciones y/o modernizaciones de empresas en marcha.

Los créditos se otorgan en dólares estadounidenses, o en moneda

nacional, de acuerdo con los requerimientos del cliente, a plazos que se determinan en función de los flujos de ingresos del proyecto.

Para que una empresa sea susceptible de recibir un crédito directo por parte de Bancoldex, debe entregar la solicitud de crédito que la entidad le proporciona, debidamente completada y acompañada de la información que en ella se establece para este tipo de apoyo (de carácter legal, financiero, de mercado, administrativo y técnico, principalmente).

BIBLIOGRAFÍA

ADAMS, Bob. Small Business, Start - Up. Street Wise, 1995.

ALCARAZ, Rafael. Guía de Planes de Negocios. McGraw Hill, 2000.

BORELLO, Antonio. El Plan de Negocios. McGraw Hill, 2000.

COOK, Kenneth. Strategic Planning for Small Business. American Marketing Association, 1994.

DETHOMAS, Arthur. Writing a Convincing Business Plan. Barrons, 1996.

HIAM, Alexander. Guía del Emprendedor. Prentice Hall, 1996.

IBARRA, David. Los Primeros Pasos del Mundo Empresarial. Limusa, 1997.

KOTLER, Philip. Dirección de la Mercadotecnia. Prentice Hall, 1997.

KOCH, Richard. Lo Fundamental y lo Mas Efectivo de la Estrategia. McGraw Hill, 2000.

KRAVITT, GI.. Creating a Winning Business Plan. Probus Publishing, 1993.

KUSHELL, Jennifer. Sólo para Emprendedores. Editorial Norma, 2001.

MARTIN, Charles. Starting your New Business. Crisp. Publications, 1988.

McKEEVER, M. How Write a Business Plan. Nolo Press, 1992.

SEVERANCE, Tom. Business Starting Guide. Tycoon Publishing, 1998.

STANTON, William. Fundamentos de Mercadeo. 1993.

STUTELY, Richard. Plan de Negocios. Pearson Educación, 2000.

VARELA Rodrigo. Innovación Empresarial. Prentice Hall, 2001.

WATSON, Alexander. Guía del Emprendedor. Prentice Hall, 1996.

WELLINGTON, Patricia. Estrategias Kaizen. McGraw Hill. 1997.

Oscar Bravo Peláez es Administrador de Negocios de la Universidad EAFIT de Medellín, Master en Gestión Internacional de la Empresa, Escuela de Organización Industrial, EOI, Madrid; Gerencia Internacional, Syracuse University; Mercadeo, Universidad de los Andes, Bogotá.

Hoy día es Decano de Área de Negocios Internacionales y Mercadeo en la Vicerrectoría de Estudios de Postgrado de la Universidad Jorge Tadeo Lozano. Su amplia experiencia en cargos gerenciales como Presidente de B.M.G. Ariola de Colombia, Gerente de Sonolux S.A., Presidente de Conalvidrios S.A., Asistente de la Presidencia de Carvajal S.A., Gerente de Copicentro, Xerox de Colombia S.A., le ha dado la formación empresarial y académica para escribir, con propiedad este libro que servirá como guía a aquellas personas que deseen crear una empresa, modificarla, introducir un producto o servicio, y establecer un elemento de control, para conocer con anticipación la viabilidad de un proyecto y los posibles problemas de su implementación. Igualmente para obtener recursos de inversionistas o instituciones financieras, se encuentran en el Plan los elementos que muestran, en forma ordenada, las cifras y conceptos que convencen a estos de la bondad del proyecto para invertir su dinero.

